

**EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA  
DALAM MELAKSANAKAN OTONOMI DAERAH**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Guna mencapai derajat Sarjana S-2

**Program pasca Sarjana Universitas Diponegoro  
Program studi : Magister ilmu administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik**



Diajukan oleh :

**PURSANTO  
D.4E.001.052**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2002**

**EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI  
PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA  
DALAM MELAKSANAKAN OTONOMI DAERAH**

Dipersiapkan dan disusun oleh

**PURSANTO**

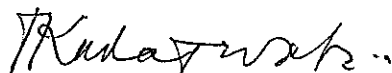
NIM : D4E001052

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada Tanggal : 17 September 2002

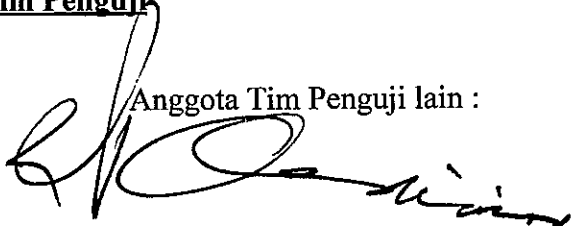
**Susunan Tim Penguji**

Ketua Penguji / Pembimbing I



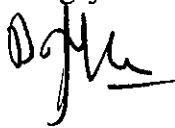
**Dra. Tri Kadarwati, SU**

Anggota Tim Penguji lain :

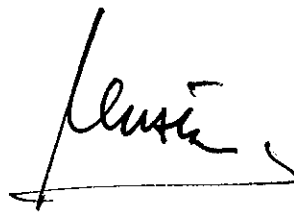


**1. Drs. Wahyu Pujoyono, SU**

Sekretaris Penguji / Pembimbing II



**Dra. Dyah Hariani, MM**



**2. Drs. M. Mustam, SU**

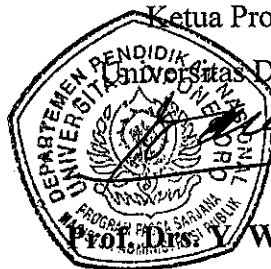
Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh gelar Magister Sain.

Tanggal : 17 September 2002

Ketua Program Studi MAP

Universitas Diponegoro Semarang



**Prof. Drs. Y. WARELLA, MPA, PhD**

## RINGKASAN

Efektivitas kerja merupakan bagian dari proses manajerial dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya adalah, penempatan orang dalam struktur organisasi, pembagian kerja dan motivasi kerja. Dari hasil pembuktian yaitu :

- 1 Ada hubungan positif antara variabel penempatan dalam struktur dengan variabel efektivitas kerja pegawai dengan nilai  $Z_o > Z_t$  yaitu sebesar  $7,23 > 2,58$  dengan derajat signifikansi 5 % .
2. Ada hubungan positif antara variabel pembagian kerja dengan variabel efektivitas kerja pegawai dengan nilai  $Z_o > Z_t$  yaitu sebesar  $7,15 > 2,58$  dengan derajat signifikansi 5 % .
3. Ada hubungan positif antara variabel motivasi kerja dengan variabel efektivitas kerja pegawai dengan nilai  $Z_o > Z_t$  yaitu sebesar  $6,55 > 2,58$  dengan derajat signifikansi 5 % .
4. Ada pengaruh yang positif secara bersama sama antara variabel penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja dengan variabel efektivitas kerja dengan nilai  $W = 3,80$  % .

Sebagai saran perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap variabel lain yang lebih kuat pengaruhnya terhadap efektivitas kerja pegawai antara lain kemampuan pegawai , fasilitas dan peralatan kerja , kepemimpinan, rentang kendali .

## ABSTRAKSI

Efektivitas kerja sebagai sasaran sekaligus komitmen bagi manajer dalam mengelola aktivitas organisasi, karena efektivitas kerja sangat mempengaruhi terhadap efektivitas organisasi oleh karena itu dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi diperlukan adanya peningkatan efektivitas kerja para anggota organisasi . Adapun efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain adalah penempatan orang dalam struktur organisasi, pembagian kerja diantara anggota organisasi, motivasi kerja , kepemimpinan, kemampuan, ketrampilan, sikap dan stress .

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara pembagian kerja, penempatan orang dalam struktur organisasi dan motivasi kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Disamping itu kegunaan penelitian ini untuk menambah kajian masalah efektivitas kerja pegawai ditinjau dari variabel penempatan orang dalam struktur , pembagian kerja dan motivasi kerja sehingga dapat memberi masukan kepada Pemerintah Kabupaten Jepara dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

Melalui metode pengumpulan data dengan kuesener, wawancara terhadap 55 responden yang diambil secara random sampling dengan tehnik random start yang menggunakan interval 5 , serta menggunakan tehnik

analisis Koefisien Rank Kendall dengan mengkaji permasalahan permasalahan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara sendiri-sendiri maupun secara bersamaan. Pengujian hipotesis menggunakan uji Z dengan level of signifikan 5 %, didapat hasil penelitian Koefisien Rank Kendall yaitu sebagai berikut :

1. Ada hubungan positif antara variabel penempatan orang dalam struktur dengan efektivitas kerja pegawai ..
2. Ada hubungan positif antara variabel pembagian kerja dengan efektivitas kerja pegawai .
3. Ada hubungan positif antara variabel motivasi kerja dengan efektivitas kerja pegawai .
4. Ada hubungan positif antara variabel penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja, motivasi kerja dengan efektivitas kerja pegawai .

Sedangkan hasil analisis dengan Koefisien Determinasi  $W = 0,195$  dengan besarnya pengaruh 3,80 % artinya ada variabel lain yang lebih kuat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai

Sebagai saran perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang variabel lain diluar variabel penempatan dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai .

## ABSTRACT

Work effectivity as target and also commitment to manager in managing of organization activity, because work effectivity really influence organization's . That's why in creasing organization's effectivity is needed by effectivity's work increasing to organization's member . Eventhough work's effectivity really be influenced by some factors like man's placement in organization's structure, work motivation, leadership, ability, skill, action and stress .

Though the goal of this research to know influence of work division, man's placement in organization's structure and work motivation to employee's work effectivity to region's secretariat in jepara's regency. Beside that benefit of this research to addeffectivity of employee's work is researched from variable of man's placement in stucture , work division and work motivation until can give advice to government from jepara's regency in increasing of employee's work effectivity .

Through file collecting methode by questioner , interview, to fifty-five responses which are taken by random sampling with start's random technical that use five interval, also use technique of Kendall Rank Coefficient analysis by examining set of problems the influence of independent variable to dependent variable both individual or cooperative.

The examination of hypothesis uses Z test with level of significant 5 % ,it's from the result of Kendall Rank Coefficient research, as follws ;

1. There is positive relation between people placement variable in structure with work effectivity of employee.
- 2 There is positive relation between work division with work effectivityof employee
3. There is positive relation between work motivation variable with work effectivity of employee.
4. There is positive relation among people placement variable in structure, work division, work motivation with work effectivity of employee .

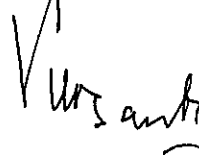
While , the analysis result with Kendall Concordation Coefisient  $W=0,195$  with the great influence 3,80 % ; it means there is other variable that is stronger influence work effectivity of employee.

As suggestion, it is ne cessary to make further research about other variable , outside placement variable in structure , work division and work motivation that can influence work effectivity of employee .

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi , juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain , kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka .

Jepara, September 2002



PURSANTO



## KATA PENGANTAR

Dengan ucapan Syukur alhamdulillah atas segala kemurahan dari kemurahan Tuhan Yang Maha Esa sehingga dengan susah payah dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis yang penulis kaji adalah " EFEKTIFITAS KERJA PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA DALAM MELAKSANAKAN OTONOMI DAERAH " ini diajukan guna memenuhi sebagian persyaratan untuk mencapai derajat S 2 pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Program Studi Magister Ilmu Administrasi Konsentrasi Magister Administrasi Publik .

Penulis menyadari adanya keterbatasan dan kekurangan didalam penyusunan tesis ini sehingga kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan penulisan ini.

Penulisan tesis ini selesai karena adanya dorongan dan bombingan dari Dra. Tri Kadarwati dan Dra. Dyah Hariani, MM selaku Dosen pembimbing yang telah memberi arahan dalam penulisan tesis ini sampai dengan pelaksanaan ujian, untuk itu penulis ucapkan terima kasih yang tak terhingga serta tidak lupa sebagai rasa hormat penulis diucapkan rasa terimakasih kepada:

1. Prof. Ir. Eko Budiharjo, MSc selaku Rektor Universitas Diponegoro.
2. Prof. Drs. Y Warella, MPA, PhD selaku ketua program dan Drs. Ali Mufiz, MPA selaku sekretaris program.
3. Seluruh Dosen magister Administraasi Universitas Diponegoro.
4. Seluruh rekan – rekan pada Bagian Pemerintahan Setda Jepara yang selalu membantu penyelesaian tesis ini .

Demikian akhir kata dari penulis mudah –mudahan dapat bermanfaat bagi yang berkepentingan.

Jepara, September 2002

  
Drs. Pursanto

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
ABSTRAKSI	iv
ABSTRACT	vi
HALAMAN PERNYATAAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB.I :PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah	23
C. Tujuan Penelitian	25
D. Kegunaan Penelitian	25
BAB.II ;TINJAUAN PUSTAKA	26
A. Landasan Teori	26
A.1.Teori yang mendasari penelitian	26
A.2.Efektivitas	38

	A.3.Penempatan orang pada struktur	44
	A.4.Pembagian kerja	51
	A.5.Motivasi kerja	56
	B.HIPOTESIS	61
<b>BAB.III.</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	63
	A. Perspektif Pendekatan Penelitian	63
	B. Ruang Lingkup	63
	C. Lokasi Penelitian	63
	D. Variabel Penelitian	64
	E. Jenis dan Sumber Data	65
	F. Instrumen Penelitian	66
	G. Populasi dan Tehnik Pengambilan Sampel	66
	H. Tehnik Pengumpulan Data	68
	I . Tehnik Pengolahan Data	69
	J . Tehnik Analisa Data	70
<b>BAB.IV.</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	76
	A . Hasil Penelitian	76
	B . Analisis Hasil Penelitian	142
	C . Diskusi	145
<b>BAB.V.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	149
	A . Kesimpulan	149
	B . Saran	151

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

## DAFTAR GAMBAR

Tabel		Halaman
II.1.	Sebab Efektivitas	33
II.2.	Faktor-faktor Penyumbang Efektivitas	35
II.3.	Kerangka Teori	37
II.4.	Bagan Indikator Variabel Penelitian	60
II.5.	Hipotesis Mayor	62
II.6.	Hipotesis Minor	62

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I.1 Jumlah pegawai berdasar golongan	8
I.2 Jumlah pegawai yang menduduki jabatan struktural	9
I.3 Jumlah pegawai berdasar pendidikan	10
I.4 Jumlah pegawai yang berpendidikan sarjana	11
I.5 Monitoring pegawai saat jam kerja	22
III.1 Jumlah sample saze	67
IV.1 Jabatan dan Eselon Responden	79
IV.2 Pangkat dan Golongan	80
IV.3 Masa kerja responden	81
IV.4 Umur responden	82
IV.5 Tingkat pendidikan responden	82
IV.6 Jenis kelamin	83
IV.7 Kesesuaian pekerjaan dan pendidikan	84
IV.8 Kesesuaian hasil pekerjaan	85
IV.9 Perbandingan jumlah pekerjaan	86
IV.10 Kualitas hasil pekerjaan sekarang dan sebelumnya	87
IV.11 Usaha dalam meningkatkan mutu pekerjaan	88
IV.12 Kemampuan menyelesaikan semua pekerjaan	89
IV.13 Kecukupan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan	90
IV.1 4 Kesesuaian standart pekerjaan	91

IV.15	Kepuasan terhadap hasil pekerjaan	92
IV.16	Kepuasan terhadap penyelesaian masalah	93
IV.17	Kesesuaian kuantitas hasil pekerjaan	95
IV.18	Kepuasan terhadap kualitas kerja	96
IV.19	Kepuasan terhadap kuantitas kerja unit kerja	97
IV.20	Sikap terhadap visi dan misi	98
IV.21	Komitmen meningkatkan prestasi kerja	99
IV.22	Komitmen meningkatkan produktivitas kerja	100
IV.23	Efektivitas Kerja Pegawai	101
IV.24	Kebebasan berpendapat	102
IV.25	Kepuasan memberi pelayanan terhadap pimpinan	103
IV.26	Kepuasan memberi pelayanan kepada unit kerja	105
IV.27	Kepuasan memberi pelayanan kepada masyarakat	106
IV.28	Ketersedian anggaran	107
IV.29	Kebebasan menggunakan anggaran	109
IV.30	Kesesuaian anggaran dengan kegiatan	110
IV.31	Kesesuaian menggunakan anggaran	111
IV.32	Kebebasan berinovasi	112
IV.33	Kebebasan menyusun program	114
IV.34	Kebebasan melaksanakan program kerja sesuai kreativitas	115
IV.35	Kebebasan menggunakan anggaran sesuai program Kerja	116

IV.36.	Penempatan orang pada struktur	117
IV.37	Perbandingan tingkat kesibukan	118
IV.38	Perbandingan waktu luang dengan jam kerja sibuk	120
IV.39	Perbandingan pegawai dengan volume pekerjaan	121
IV.40	Perbandingan antara pekerjaan dengan personil	122
IV.41	Jenjang menyelesaikan pekerjaan	124
IV.42	Prosedur penyelesaian pekerjaan	125
IV.43	Pembagian kerja	127
IV.44	Keinginan untuk bekerja baik	128
IV.45	Optimalisasi menggunakan kemampuan	129
IV.46	Tingkat kepercayaan berinteraksi	130
IV.47	Penghargaan dalam pergaulan	131
IV.48	Keinginan bertanggungjawab	132
IV.49	Pendapat tentang penghasilan yang diterima	133
IV.50	Kepuasan terhadap penghasilan yang diterima	134
IV.51	Motivasi kerja	135
IV.52	Hubungan penempatan orang pada struktur dengan Efektivitas kerja	136
IV.53	Hubungan Pembagian kerja dengan efektivitas kerja	138
IV.54	Hubungan motivasi kerja dengan efektivitas kerja	140
IV.55.	Nilai Z hitung dan Z tabel	144



## **DAFTAR LAMPIRAN**

### **Lampiran**

Struktur organisasi Setda Jepara

Lampiran Tabel Tunggal

Lampiran Tabel Tunggal, Tabel Silang, Serta Rumus

Lampiran Tabel Induk Score dari total Variabl

Lampiran Tabel Induk

Lampiran Tabel Induk Total Variabel

Lampiran daftar pertanyaan

## BAB. I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG

Berlakunya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah menjadikan pelaksanaan pemerintahan berubah paradigmanya dari sistim sentralistik kepada sistim desentralistik yang mengakibatkan Daerah memiliki kewenangan yang lebih luas bila dibandingkan pada masa sistim sentralistik. Kewenangan yang luas dimiliki oleh Daerah tersebut meliputi semua bidang pemerintahan kecuali bidang politik luar negeri, pertahanan dan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal, agama dan kewenangan bidang lain yang meliputi kebijakan perencanaan nasional dan pengendalian pembangunan nasional secara makro, dana perimbangan keuangan, sistim administrasi negara dan lain-lain yang ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Dengan demikian diluar kewenangan yang telah disebutkan diatas, menjadi kewenangan daerah diantaranya adalah kewenangan pengelolaan di bidang Sumber Daya Manusia, hal tersebut sebagaimana bunyi pasal 76 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, (Undang-Undang Nomor : 22 Tahun 1999, Halaman 37-38) yaitu sebagai berikut :

Daerah mempunyai kewenangan melakukan pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan dan

kesejahteraan pegawai, serta pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan Daerah yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Dari pengertian di atas secara jelas dapat dikatakan bahwa dalam pengelolaan dibidang, Sumber Daya Manusia kewenangan yang dimiliki oleh Daerah sangat begitu luas mulai dari perencanaan terhadap kebutuhan pegawai, pembinaan karir pegawai sampai peningkatan kesejahteraan dan pemberhentian/pensiun pegawai menjadi kewenangan Daerah. Oleh karena begitu luasnya kewenangan yang dimiliki Daerah dibidang pengelolaan Sumber Daya Manusia, maka kegiatan penataan Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang strategis dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi terutama meningkatkan efektivitas kerja Pegawai. Dengan demikian bila dalam mendayagunakan sumber daya manusia pada organisasi dapat efektif, dimungkinkan akan berdampak terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, yaitu meliputi semua orang yang melakukan aktivitas berdasarkan petunjuk kerja yang ditetapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Secara umum sumber daya yang terdapat dalam organisasi menurut Faustino Cardoso Gomes (1995 : 1) dapat dikelompokkan atas dua macam yaitu (1) Sumber Daya Manusia (human

resources) dan (2) Sumber Daya non Manusia (non-human resources). sedangkan yang termasuk dalam kelompok sumber daya non manusia adalah modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (material), gedung dan lain-lain. Dalam mewujudkan tujuan organisasi sumber daya manusia merupakan elemen yang strategik bila dibandingkan dengan elemen non sumber daya manusia, hal itu dikarenakan sumber daya manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya yang termanifestasikan dalam aktifitas fisik yang menghasilkan suatu barang maupun dalam bentuk jasa serta sumber daya manusia satu-satunya yang mempunyai rasio, rasa dan karsa dengan demikian potensi sumber daya manusia dalam organisasi berpengaruh dan sangat signifikan terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan, akan tetapi betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal yang memadai namun jika tanpa sumber daya manusia dengan kualitas baik maka akan sulit bagi organisasi untuk mewujudkan cita-citanya melalui pencapaian tujuan organisasi.

Sesuai Program Pembangunan Daerah (Propeda) Kabupaten Jepara Tahun 2001- 2005 pengembangan sumber daya manusia pada aparatur pemerintah Kabupaten Jepara mempunyai tujuan yaitu :

- (a) tertatanya struktur organisasi, perangkat kelembagaan dan aparatur pemerintah yang efektif, efisien dan rasional sesuai kebutuhan Daerah ;
- (b) Meningkatnya kualitas dan transparansi pelayanan masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat ;
- (c) berkembangnya sistem perencanaan sumberdaya manusia aparatur Pemerintah Daerah sesuai dengan hasil penataan struktur organisasi Perangkat Daerah ;
- (d) Meningkatnya pemberantasan Korupsi, Kolusi dan Nepotisme ;
- (e) Meningkatkan kwalitas Sumber Daya Manusia Aparatur Pemerintah Daerah ;
- (f) Mengurangi kejenuhan dan meningkatkan semangat serta ;
- (g) Meningkatkan ketrampilan Aparatur.

Dengan demikian sesuai program Pembangunan Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2001-2005 Penataan Sumber Daya Manusia khususnya penataan terhadap aparatur Pemerintah Daerah ditempatkan pada posisi pertama bersama-sama dengan penataan struktur organisasi perangkat Daerah, artinya bahwa penataan sumber daya manusia/aparatur Pemerintah Daerah bila dapat efektif akan berdampak terhadap peningkatan efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, Pemerintah Kabupaten Jepara telah menetapkan susunan organisasi dan Tatakerja dalam Peraturan Daerah dan Keputusan Bupati sebagai petunjuk pelaksanaannya.

Adapun Peraturan Daerah dan Keputusan Bupati tersebut adalah sebagai berikut :

1. Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 11 Tahun 2000 tentang susunan organisasi dan tata kerja Pemerintahan Kabupaten Jepara.
2. Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 12 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara.
3. Keputusan Bupati Jepara Nomor.061.1 / 755 Tahun 2000 tentang Nomenklatur, jenis dan Jumlah serta Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara.
4. Keputusan Bupati Jepara Nomor.061.1 / 756 Tahun 2000 tentang Nomenklatur, jenis dan jumlah serta penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Jepara.
5. Keputusan Bupati Jepara Nomor.061.1 / 757 Tahun 2000 tentang Nomenklatur, jenis dan jumlah serta penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Dinas Daerah Kabupaten Jepara.
6. Keputusan Bupati Jepara Nomor.061.1 / 758 Tahun 2000 tentang Nomenklatur, jenis dan jumlah serta penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Kecamatan dan Kelurahan di Kabupaten Jepara.

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara merupakan unsur staf, mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pemerintahan, administrasi, organisasi dan tata laksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh perangkat daerah. Dalam rangka pelaksanaan tugas tersebut, Sekretariat Daerah mempunyai fungsi sebagai berikut :

- (a) Pengkoordinasian penyusunan kebijakan dibidang penyelenggaraan pemerintahan meliputi pengumpulan dan penganalisaan data, perumusan program dan petunjuk pelaksanaan serta pemantauan perkembangan penyelenggaraan Pemerintahan ; (b) Pengkoordinasian penyusunan kebijakan dibidang penyelenggaraan pembangunan yang meliputi

pengumpulan dan penganalisaan data, perumusan program dan petunjuk pelaksanaan serta pemantauan perkembangan penyelenggaraan pembangunan ; (c) Pengkoordinasian penyusunan kebijakan dibidang Penyelenggaraan pembinaan kemasyarakatan yang meliputi pengumpulan dan penganalisaan data, perumusan program dan petunjuk pelaksanaan serta pemantauan perkembangan penyelenggaraan pembinaan kemasyarakatan ; (d) pemberian bimbingan dan pembinaan organisasi, tataksana serta pelayanan teknis administratif kepada seluruh Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD ; (e) perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintah Daerah ; (f) Penyelenggaraan Administrasi Pemerintahan.

Melihat tugas pokok dari Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara tersebut, dapat dikatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen secara umum telah tercakup dalam tugas pokok dan fungsi di Sekretariat Daerah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang meliputi bidang pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Dengan demikian apabila fungsi manajemen dapat berjalan efektif dimungkinkan akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, khususnya dalam memantapkan pelaksanaan Otonomi Daerah di Kabupaten Jepara

Sebagaimana yang dikatakan oleh Iglesias (dalam Kaho, 1995 ; 59) bahwa ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan Otonomi Daerah yaitu :

1. *Resources...* termasuk didalamnya Sumber Daya Manusia (aparatur) dan Sumber Daya non manusia (dana, sarana, perlengkapan dan sebagainya) ;
2. *Structure ...* berkaitan dengan peranan dan hubungan organisasional yang berkaitan dengan program ;

3. *Tehnology* ... berkaitan dengan pengetahuan dan perilaku yang dimiliki badan-badan yang mendukung organisasi ;
4. *Support* ... menunjuk kepada dukungan secara keseluruhan dari setiap pegawai yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi ;
5. *Leadership* ... kepemimpinan merupakan faktor yang dominan, yaitu menunjuk kepada kemampuan dalam memanfaatkan masukan secara kritis.

Dengan demikian untuk mendukung pelaksanaan Otonomi Daerah diperlukan Sumber Daya manusia yang tidak saja jumlah yang banyak dan kualitas yang baik akan tetapi juga mempunyai etos kerja tinggi, wawasan kedepan, semangat entrepreneur dan pola pikir yang mandiri dalam rangka pelaksanaan Otonomi Daerah ; Struktur menggambarkan alur hubungan antara bagian-bagian dalam organisasi sehingga tugas pokok dan fungsi bagian/unit kerja dapat berjalan dengan baik karena adanya kejelasan dan kesatuan perintah melalui garis komando dan garis koordinasi ; Tehnologi baik dalam bentuk pengetahuan ataupun peralatan sebagai penunjang terhadap pencapaian tujuan organisasi ; dukungan sangat diperlukan, terutama dukungan dari semua anggota organisasi karena dengan adanya dukungan yang baik dari anggota organisasi, akan mudah terhadap pencapaian tujuan organisasi ; Kepemimpinan merupakan faktor strategik bagi maju dan mundurnya suatu organisasi, karena wajah suatu organisasi dapat dilihat dari kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola organisasi.



Berdasarkan Keputusan Bupati Jepara Nomor 061.1/755 tahun 2000 Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara cakupan organisasional meliputi :

- a. Sekretaris Daerah Jepara
- b. Asisten Pemerintahan meliputi :
  - Bagian Pemerintahan
  - Bagian Hukum dan Organisasi
- c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan meliputi :
  - Bagian Perekonomian Umum dan Pembangunan
  - Bagian Produksi dan Penanaman Modal
  - Bagian Kesejahteraan Masyarakat.
- d. Asisten Administrasi meliputi :
  - Bagian Kepegawaian
  - Bagian Keuangan
  - Bagian Umum.

Secara komulatif jumlah pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel. I.1  
Jumlah Pegawai berdasar Golongan

No	Kategori	Jumlah	Persentase ( % )
1.	Golongan I	6	2,2
2.	Golongan II	164	60,5
3.	Golongan III	90	33,2
4.	Golongan IV	11	4,1
	Jumlah	271	100

Sumber : Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Jepara Th. 2002.

Berdasarkan Tabel I.1 dapat dijelaskan bahwa Pegawai Golongan I sebanyak 2,2 %, Pegawai Golongan II sebanyak 60,5 %, Pegawai Golongan III sebanyak 33,2 % dan Pegawai Golongan IV sebanyak 4,1 %. Dengan demikian sumber daya manusia Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara didominasi oleh Pegawai Golongan II.

Tabel. I. 2  
Jumlah Pegawai yang menduduki Jabatan Struktural

No	Katagori	Jumlah	Persentase (%)
1.	Eselon II	4	1,4
2.	Eselon III	8	2,9
3.	Eselon IV	31	11,4
4.	Staf	228	84,3
	Jumlah		100

Sumber : Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Jepara Th.2002.

Berdasarkan pada Tabel I.2 dapat dijelaskan bahwa Pejabat Eselon II sebanyak 1,4 %, Pejabat Eselon III sebanyak 2,9 %, Pejabat Eselon IV sebanyak 11,9 % sedangkan 84,3 % berfungsi sebagai Staf.

Tabel I.3. .  
Jumlah Pegawai berdasar Pendidikan .

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sekolah Dasar	19	7,0
2.	Sekolah Lanjutan Pertama	46	16,9
3.	Sekolah Lanjutan Atas	105	38,7
4.	Diploma / Sarjana Muda	27	9,9
5.	Sarjana	69	25,6
6.	Pasca Sarjana	5	1,9
	Jumlah	271	100

Sumber : Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Jepara Th. 2002.

Berdasar pada Tabel I.3 Pegawai yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Atas sebanyak 38,7 %, berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 25,6 %. Serta berpendidikan Pasca Sarjan (S2) sebanyak 1,9 %.

Dengan demikian Sumber Daya Manusia pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara masih didominasi oleh Pegawai dengan latar belakang pendidikan Sekolah Lanjutan Atas, sehingga tingkat efektivitas kerja Pegawai bila dilihat dari latar belakang pendidikan dikategorikan masih rendah.

Untuk mengetahui lebih jauh penempatan pegawai berdasar latar belakang Pendidikan pada masing-masing Bagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, bila dikaitkan antara latar belakang jurusan Pendidikan Pegawai dengan tugas dan fungsi unit kerja/Bagian yaitu sebagai berikut :

Tabel I. 4 .  
Jumlah Pegawai yang berpendidikan Sarjana pada  
Masing-masing Bagian di Setda Jepara.

No	Bagian	Jurusan									Jumlah
		Hukum	Sospol	Pertanian/ kehutanan	Ekonomi	Tehnik	Kelautan	Administrasi	Psycologi	Peternakan	
1.	Pemerintahan	1	10	1	-	-	-	-	-	-	12
2.	Hukum dan Organisasi	7	1	-	-	-	-	-	-	-	8
3.	Umum	3	1	-	-	-	-	-	-	-	4
4.	Keuangan	2	-	-	4	-	-	-	-	-	6
5.	Ekbang	-	2	2	1	1	-	-	-	1	7
6.	Kesmas	4	-	-	1	-	-	-	-	-	5
7.	PPM	2	2	6	-	-	1	-	-	1	12
8.	Kepegawaian	3	7	2	1	-	-	1	1	-	15
	Jumlah										69

Sumber : Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Jepara Tahun 2002

Menurut Tabel I.4 di atas keterkaitan penempatan pegawai berdasar latar belakang pendidikan dengan tugas dan fungsi unit kerja / Bagian, dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Bagian Pemerintahan :

- a. Tugas : Melaksanakan penyusunan program dan petunjuk pelaksanaan pembinaan penyelenggaraan Pemerintahan umum, Pemerintahan Desa/Kelurahan dan Pemberdayaan masyarakat.
- b. Fungsi : Pengumpulan bahan pembinaan dan penyusunan program serta petunjuk penyelenggaraan Pemerintahan Umum, Pemerintahan Desa dan Pemberdayaan masyarakat.

Berdasar pada tugas dan fungsi Bagian Pemerintahan bila dikaitkan dengan latar belakang pendidikan pegawai sebagaimana Tabel I.4, maka pegawai yang mempunyai kesesuaian dengan Tugas dan Fungsi Bagian Pemerintahan sebanyak 11 orang (91,6 %) terdiri dari Sarjana Hukum dan Sosial Politik sedangkan pegawai yang kurang sesuai dengan Tugas dan Fungsi sebanyak 1 orang (9,4 %) terdiri dari Sarjana Pertanian.

## 2. Bagian Hukum dan Organisasi.

- a. Tugas : Melaksanakan dan mengkoordinasikan Perumusan Peraturan Perundang-Undangan Daerah , Telaah Hukum, Bantuan Hukum, Publikasi dan Dokumentasi produk-produk hukum serta menyusun kelembagaan dan pembinaan ketatalaksanaan.
- b. Fungsi : Pengumpulan bahan penyusunan dan perumusan peraturan Perundang-undangan Daerah, penyiapan bahan pertimbangan dan bantuan hukum kepada unsur Pemerintah Daerah serta pendokumentasian, publikasi produk - produk hukum.

Tugas dan Fungsi Bagian Hukum dan Organisasi diatas, bila dikaitkan dengan latar belakang pendidikan pegawai yang berijazah sarjana pada Bagian Hukum dan Organisasi maka pegawai yang mempunyai kesesuaian dengan latar belakang pendidikan sebanyak 7 orang (87,5 %) sedangkan pegawai yang kurang sesuai dengan Tugas dan Fungsi sebanyak 1 orang (12,5 %) terdiri dari sarjana Sosial Politik.

### 3. Bagian Perekonomian Umum dan Pembangunan.

- a. Tugas : Melaksanakan penyusunan program dan petunjuk pelaksanaan pembinaan perindustrian, perdagangan, koperasi, pengusaha kecil, BUMD , perbankan, perhubungan, pariwisata dan pengendalian pembangunan.
- b. Fungsi : Pengumpulan bahan pembinaan, penyusunan program dan petunjuk pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan perekonomian umum dan pembangunan.

Tugas dan Fungsi Bagian Perekonomian Umum dan Pembangunan diatas bila dikaitkan dengan latar belakang pendidikan pegawai yang berijazah sarjana sebagaimana Tabel I.4., maka semua pegawai yang berlatar belakang pendidikan sarjana pada Perekonomian Umum dan Pembangunan sebanyak 7 orang mempunyai kesesuaian dengan Tugas dan Fungsi. Bagian Perekonomian Umum dan Pembangunan, dengan alasan Tugas dan Fungsi Bagian Ekbang membutuhkan berbagai disiplin ilmu sebagaimana dimensi pembangunan yang dilaksanakan.

#### 4. Bagian Produksi dan Penanaman Modal :

- a. Tugas : Melaksanakan penyusunan program dan petunjuk pelaksanaan pembinaan serta peningkatan produksi pertanian, ketahanan pangan, pertambangan dan energi serta penanaman modal.
- b. Fungsi : Pengumpulan bahan pembinaan dan penyusunan program serta petunjuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan peningkatan produksi pertanian, ketahanan pangan, pertambangan dan energi serta penanaman modal.

Tugas dan Fungsi Bagian Produksi dan Penanaman Modal bila dikaitkan dengan latar belakang pendidikan pegawai yang berijazah sarjana sebagaimana Tabel 1.4, maka pegawai yang mempunyai kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan Tugas dan Fungsi sebanyak 9 orang (75 %) terdiri dari Hukum, Pertanian dan Peternakan, sedangkan pegawai yang kurang sesuai dengan Tugas dan Fungsi sebanyak 3 orang (25 %) terdiri dari Sospol dan Kelautan.



5. Bagian Kesejahteraan Masyarakat :

- a. Tugas : Melaksanakan penyusunan Program dan petunjuk pelaksanaan pembinaan serta Peningkatan pendidikan, olah raga, pemuda, seni budaya, keagamaan, kesehatan, permasalahan kemasyarakatan, pemberdayaan perempuan dan ketenagakerjaan.
- b. Fungsi : Pengumpulan bahan pembinaan, penyusunan program dan petunjuk pelaksanaan kegiatan dibidang kesejahteraan masyarakat.

Tugas dan Fungsi Bagian Kesejahteraan Masyarakat bila dikaitkan dengan latar belakang pendidikan yang berijazah sarjana sebagaimana Tabel I.4, maka pegawai yang mempunyai kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan Tugas dan Fungsi sebanyak 1 orang (25 %) terdiri dari Sarjana Ekonomi sedangkan pegawai yang kurang sesuai antara latar belakang pendidikan dan tugas serta fungsi sebanyak 4 orang (75 %) terdiri dari Sarjana Hukum.

#### 6. Bagian Kepegawaian :

- a. Tugas : Penyusunan program dan petunjuk pelaksanaan pembinaan urusan umum kepegawaian, mutasi, pengembangan karier, analisa jabatan dan pendidikan latihan.
- b. Fungsi : Pengumpulan bahan pembinaan, penyusunan program dan petunjuk pelaksanaan dibidang kepegawaian serta melaksanakan mutasi, pengembangan karier, analisa jabatan dan diklat.

Tugas dan Fungsi Bagian Kepegawaian bila dikaitkan dengan latar belakang pegawai yang berijasah sarjana sebagaimana Tabel I.4, maka pegawai yang mempunyai kesesuaian dengan tugas dan fungsi sebanyak 12 orang (80 %) terdiri dari Sarjana Hukum, Sosial Politik, Administrasi dan Psikologi. Sedangkan yang kurang sesuai dengan tugas dan fungsi sebanyak 3 orang (20 %) terdiri dari Sarjana Pertanian dan Ekonomi.

#### 7. Bagian Keuangan :

- a. Tugas : Melaksanakan dan mengkoordinasikan penyusunan program, dibidang anggaran, pembukuan perbendaharaan, dan pemegang kas keuangan Daerah.

- b. Fungsi : Pengumpulan bahan pembinaan administrasi keuangan Daerah, penyusunan pedoman pelaksanaan APBD, pengendalian APBD dan kas daerah serta pelaksanaan administrasi pemerintahan dibidang keuangan.

Tugas dan fungsi bagian keuangan bila dikaitkan dengan latar belakang pendidikan pegawai yang berijazah sarjana pada Tabel I.4 , maka pegawai yang mempunyai kesesuaian dengan tugas dan fungsi sebanyak 4 orang (66%) terdiri dari sarjana ekonomi, sedangkan yang kurang sesuai dengan tugas dan fungsi sebanyak 2 orang (34 %) terdiri dari Sarjana Hukum.

8. Bagian Umum :

- a. Tugas : Melaksanakan urusan tata usaha, rumah tangga, perlengkapan, sandi dan telekomunikasi, perjalanan dinas, hubungan masyarakat dan protokol .
- b. Fungsi : Pelaksanaan urusan tata usaha, protokol, perjalanan dinas, administrasi barang, pemeliharaan asset daerah, penyelenggaraan urusan sandi dan telekomunikasi serta menjadi juru bicara Pemerintah Daerah .

Tugas dan fungsi bagian umum bila dikaitkan dengan latar belakang pendidikan pegawai yang berijazah sarjana sebagaimana Tabel 1.4., maka seluruh pegawai sejumlah 4 orang (100 %) mempunyai kesesuaian dengan tugas dan fungsi terdiri dari Sarjana Hukum dan Sospol .

Berdasar analisa keterkaitan latar belakang pendidikan dengan pegawai yang berijazah sarjana dan tugas serta fungsi bagian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, apabila dikaitkan dengan penempatan orang dalam struktur organisasi, maka ada beberapa bagian yang belum sesuai yaitu bagian pemerintahan, keuangan, kesejahteraan masyarakat, kepegawian, produksi dan penanaman modal, hukum dan organisasi. Adapun bagian yang sudah sesuai antara keterkaitan latar belakang pendidikan pegawai dengan tugas dan fungsi yaitu bagian umum dan bagian perekonomian umum dan pembangunan.

Mendasarkan pada hal diatas secara internal untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi pada Sekretariat Daerah dapat timbul masalah karena prinsip penempatan orang sesuai dengan tempatnya belum dilaksanakan artinya menempatkan pegawai kedalam struktur organisasi harus mempertimbangkan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan kemampuan pegawai dengan tugas dan fungsi organisasi.

Disamping itu berdasarkan pengamatan sejak diberlakukannya Susunan Organisasi dan Tata Kerja hasil penataan organisasi Perangkat Daerah yang mendasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000, khususnya pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara belum ditindaklanjuti dengan penyusunan uraian tugas baik untuk Pejabat Struktural maupun untuk Staf, sehingga muncul adanya kurang jelasan dan overlapping tugas antara pejabat struktural dalam satu bagian maupun antara staf dalam satu sub bagian, akibatnya akan menghambat penyelesaian tugas. Untuk mengetahui belum adanya uraian tugas/pembagian kerja dapat dilihat sebagai berikut :

1. Keputusan Bupati Kepala Daerah Tingkat II Jepara Nomor : 061.1/301 Tahun 1996 tentang Pedoman Uraian Tugas Sub Bagian pada Sekretariat Wilayah/ Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara.
  - a. Sub Bagian Tata Pemerintahan Umum mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pembinaan penyelenggaraan pemerintahan dan penataan serta pengembangan wilayah dan peningkatan sumber penadapatan Daerah;
  - b. Uraian tugas Sub Bagian Tata Pemerintahan Umum adalah
    - b.1. menghimpun dan mempelajari Peraturan Perundang-Undangan, kebijaksanaan teknis, pedoman dan petunjuk teknis serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan tata pemerintahan umum.
    - b.2. mencari, mengumpulkan, menghimpun dan mengolah data dan informasi yang berhubungan dengan bidang Tata Pemerintahan;
    - b.3. menyiapkan bahan penyusunan kebijaksanaan, pedoman dan petunjuk teknis dibidang Tata Pemerintahan Umum.
    - b.4. menginventarisasi permasalahan yang berhubungan dengan bidang Tata Pemerintahan Umum dan menyiapkan bahan petunjuk pemecahan masalah;

- b.5. menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis penggunaan dan pembinaan prasarana fisik Pemerintahan sesuai peraturan yang berlaku.
- b.6. menyiapkan bahan penyusunan pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan koordinasi instansi vertikal dengan Kepala Wilayah, pembinaan dan peningkatan sumber pendapatan Daerah;
- b.7. menyiapkan bahan penyusunan keterangan pertanggungjawaban Kepala Daerah Tingkat II dan Laporan Tahunan Kepala Daerah Tingkat II berdasar kegiatan yang telah dilaksanakan;

2. Keputusan Bupati Jepara Nomor.061.1/755 Tahun 2000 Tentang  
Nomenklatur, jenis dan jumlah serta penjabaran tugas tugas pokok,  
Fungsi dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat  
DPRD Kabupaten Jepara

- a. Sub Bagian Pemerintahan Umum mempunyai tugas mengumpulkan bahan penyusunan dan petunjuk pelaksanaan kegiatan-kegiatan dibidang Pertanahan, Ketertiban, Kependudukan, Koordinasi, dan lain-lain dibidang Pemerintahan Umum.
- b. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sub Bagian Pemerintahan Umum mempunyai fungsi :
  - b.1. Pengumpulan dan penganalisaan data serta perumusan penyusunan pedoman dan petunjuk pelaksanaan dibidang pertanahan, ketertiban, kependudukan dan Pemerintahan Umum;
  - b.2. Penyelenggaraan koordinasi kegiatan dibidang pertanahan, ketertiban, kependudukan dan pemerintahan umum;
  - b.3. Penyelenggaraan kegiatan administrasi Sub Bagian Pemerintahan Umum;

Adapun motivasi kerja pegawai yang rendah dilingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara berdasarkan pengamatan diindikasikan pegawai yang meninggalkan kantor pada saat jam kerja tanpa keterangan tidak untuk kepentingan dinas sebagaimana data pada tabel dibawah ini :

**Tabel 1.5**  
Monitoring pegawai saat jam kerja dilingkungan Sekretariat Daerah Jep.  
Periode Januari sampai Juni 2002.

No	Unit kerja	Jumlah	Hasil monitoring												K e t
			H a d i r	Persentase (%)	Tanpa keterangan	Persentase (%)	S a k i t	Persentase (%)	C u t i	Persentase (%)	Dispensasi	Persentase (%)	I j i n	Persentase (%)	
1.	Bagian Kepegawaian	37	27	74	6	16	0	0	0	0	0	0	4	10	
2.	Bagian Umum	77	47	60	22	29	0	0	0	0	6	8	2	3	
3.	Bagian Keuangan	47	41	87	5	11	0	0	0	0	0	0	1	2	
4.	Bagian Kesmas	21	19	92	0	0	0	0	1	4	1	4	0	0	
5.	Bagian PPM	22	17	77	2	9	1	5	0	0	2	9	0	0	
6.	Bagian Ekbang	25	20	80	5	20	0	0	0	0	0	0	0	0	
7.	Bagian Pemerintahan	26	18	69	5	19	0	0	1	4	0	0	2	8	
8.	Bagian Hukum & Organisasi	16	14	88	1	6	0	0	0	0	0	0	1	6	
Jumlah		271													

Sumber Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Jepara Tahun 2002

Berdasarkan pada table 1.5 di atas, pegawai yang meninggalkan kantor tanpa keterangan tidak untuk kepentingan dinas sebanyak 6-29% artinya angka terendah pegawai yang meninggalkan kantor tanpa keterangan sebesar 6% sedangkan angka tertinggi sebesar 29 %.

Berdasarkan kondisi tersebut (29 %) pegawai yang meninggalkan kantor tidak untuk kepentingan dinas mengindikasikan adanya motivasi kerja pegawai yang rendah pada unit kerja tertentu serta rendahnya motivasi pegawai juga dipengaruhi oleh rendahnya insentif yang diterima oleh pegawai bila dibandingkan dengan kebutuhan pegawai yang harus dicukupi dan kurang tepatnya penempatan pegawai berdasarkan pada latar belakang pendidikan sehingga kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan kurang maksimal. Apabila kondisi tersebut tidak segera dilakukan langkah-langkah antisipasi maka pada waktu tertentu akan berpengaruh terhadap produktivitas pegawai dan efektivitas organisasi. Dari beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai yaitu penempatan orang dalam struktur organisasi, pembagian kerja dan motivasi kerja merupakan variabel yang menjadi fokus penelitian ini.

## **B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH**

### **B.1. Identifikasi masalah.**

Mendasarkan pada uraian latar belakang dapat diidentifikasi permasalahan dalam efektifitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yaitu sebagai berikut :



1. Kurang tepatnya penempatan pegawai dalam struktur organisasi dimana pengangkatannya kurang mendasarkan ketentuan yang berlaku baik yang menyangkut keahlian, kemampuan, jenis pendidikan, pangkat yang dipersyaratkan, prestasi kerja sehingga berdampak pelaksanaan tugas dan fungsi tidak maksimal atau kinerjanya rendah.
2. Pembagian kerja yang tidak menyesuaikan disiplin ilmu yang dimiliki masing-masing Pegawai mengakibatkan pendistribusiannya tidak merata.
3. Rendahnya motivasi kerja pegawai ditandai dengan penurunan disiplin kerja, banyak meninggalkan tugas pada saat jam kerja, rendahnya insentif yang diterima bila dibandingkan kebutuhan pegawai yang harus dicukupi.

#### B.2. Perumusan masalah.

Memperhatikan pada identifikasi masalah diatas, maka permasalahannya dapat dirumuskan sebagai berikut : " Apakah efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dipengaruhi oleh penempatan Pegawai dalam struktur organisasi, pembagian kerja dan motivasi kerja ?

### C. TUJUAN PENELITIAN :

Untuk mengetahui pengaruh pembagian kerja, penempatan dalam jabatan struktural dan motivasi kerja terhadap efektifitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

### D. KEGUNAAN PENELITIAN

1. Dari sudut pandang akademis teoritis hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah kasanah terhadap pengkajian efektifitas kerja pegawai yang ditinjau dari faktor-faktor penempatan orang struktur organisasi , pembagian kerja dan motivasi kerja terhadap efektifitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
2. Dari sudut pandang praktis penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pemikiran terhadap Pemerintah Kabupaten Jepara dalam rangka meningkatkan efektifitas kerja pegawai.

## BAB. II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI.

##### A.1. Teori yang Mendasari Penelitian

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara merupakan Perangkat Daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 12 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara. Dengan demikian Sekretariat Daerah merupakan organisasi Pemerintah Kabupaten Jepara yang mempunyai tugas melaksanakan sebagian kewenangan daerah. Untuk memahami tugas pokok dan fungsi organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, ada baiknya apabila dipahami terlebih dahulu pengertian tentang organisasi. Menurut Siagian (Indrawijaya, 1983, 4) dikatakan "Organisasi dapat pula didefinisikan sebagai suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disetujui bersama". Adapun Atmosudirdjo (1976 : 5) mengatakan "Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara

kelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersma-sama mencapai suatu tujuan tertentu". Atas dasar kedua pendapat tersebut dapat dipahami bahwa organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mewujudkan tujuan bersama sesuai dengan kesepakatan-kesepakatan yang telah ditentukan, dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya pembagian kerja diantara anggotanya sesuai dengan posisi dan fungsi masing-masing, karena pembagian kerja akan menunjukkan dan memperjelas tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam rangka mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi menjadi lebih efektif.

Menurut Luther Gullick dan Lyndall Urwick (Sutarto, 1998, 42) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi adalah :

- a. Penempatan orang pada struktur.
- b. Kepemimpinan.
- c. Kesatuan perintah.
- d. Staf khusus dan umum.
- e. Departemenisasi.
- f. Pelimpahan dan pemakaian azas pengecualian.
- g. Keseimbangan tanggung jawab dan wewenang.
- h. Rentangan kontrol.

Berdasar pada pendapat diatas bahwa dalam penempatan seseorang pada struktur organisasi harus dilakukan dengan selektip, mempertimbangkan kemampuan dan keahlian,

menunjukkan adanya prestasi kerja, hal tersebut berkaitan dengan kinerja seseorang yang pada gilirannya akan berdampak terhadap terhadap produktivitas organisasi, karena berkaitan dengan proses menggerakkan dan mempengaruhi anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan ketentuan yang disepakati dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kesatuan perintah diperlukan di dalam organisasi untuk memperjelas tanggung jawab dari siapa, dia/anggota organisasi bertindak dan kepada siapa, dia/anggota organisasi harus bertanggung jawab, dengan demikian ada kejelasan garis komando sehingga tidak akan menimbulkan keraguan dan kebingungan bagi anggota organisasi untuk melaksanakan tugas.

Staf khusus dan umum dibentuk bila kegiatan organisasi bermacam-macam serta berbagai jenis terutama yang sangat-sangat diperlukan dengan penanganan yang khusus dan keahlian tertentu, kekhususan tersebut mengandung arti bahwa apabila tidak dilakukan dengan keahlian tertentu pekerjaan tersebut tidak terselesaikan. Sedang departemenisasi dilaksanakan guna mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan yang sejenis kedalam kelompok/unit kerja tertentu sehingga mudah untuk dilaksanakan dan jelas dipertanggung jawabkan sesuai fungsi departemen tersebut dibentuk. Adapun pelimpahan dan pemakaian azas pengecualian dilaksanakan dengan harapan bahwa pejabat yang

telah disertai wewenang untuk menyelesaikan tugas mulai dari pimpinan yang berada dipuncak organisasi sampai pimpinan yang berada dibawah dengan wewenang tertentu dan fungsi yang tertentu pula, dapat dan mampu menyelesaikan tugas/pekerjaan sesuai wewenang yang harus dipertanggung jawabkan. Unsur keseimbangan perlu diperhatikan karena dengan pembagian tanggung jawab dan wewenang kepada unit-unit organisasi secara proporsional sesuai fungsinya dapat meningkatkan kinerja. Adapun rentang kontrol diperlukan untuk menetapkan jumlah staf yang paling ideal untuk dipimpin dengan baik oleh seorang pimpinan/pejabat tertentu.

Sedangkan Sutarto (1998; 60-196) mengatakan ada 11 (sebelas) faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu :

- a. Perumusan tujuan dengan jelas.
- b. Departemenisasi.
- c. Pembagian kerja.
- d. Koordinasi.
- e. Pelimpahan wewenang.
- f. Rentang kontrol.
- g. Jenjang organisasi.
- h. Kesatuan perintah.
- i. Fleksibilitas.
- j. Berkelangsungan.
- k. Keseimbangan.

Menurut pendapat tersebut efektivitas organisasi dipengaruhi oleh beberapa unsur yaitu perumusan tujuan dengan jelas dimaksudkan sebagai pangkal tolak untuk menetapkan struktur

organisasi; model/pola organisasi maupun pemilihan terhadap jenis pekerjaan yang akan dilakukan. Departemenisasi dilakukan dalam rangka mengelompokkan pekerjaan kedalam unit-unit kerja tertentu untuk melaksanakan fungsi tertentu pula. Pembagian kerja dimaksudkan agar setiap unit kerja mempunyai perincian tugas yang jelas sehingga tidak terjadi overlapping tugas antara unit kerja. Koordinasi dilaksanakan supaya terwujud adanya kerjasama dan keselarasan antar unit kerja dalam melaksanakan tugas. Adapun pelimpahan wewenang dimaksudkan agar setiap pejabat dalam setiap tingkatan mempunyai wewenang tertentu dalam bidangnya, dengan demikian setiap pekerjaan dapat diselesaikan pada setiap jenjang/tingkatan yang tepat. Rentang kontrol dimaksudkan untuk menentukan seorang pimpinan yang paling ideal memimpin jumlah bawahan. Jenjang organisasi menggambarkan adanya tingkatan dalam satuan/unit organisasi yang didalamnya ada pejabat, wewenang dan tugas tertentu mulai tingkat pimpinan hingga bawahan. Kesatuan perintah sangat diperlukan agar tidak menimbulkan kebingungan maupun keraguan dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada setiap tingkatan. Fleksibilitas diperlukan agar organisasi dapat mengikuti perubahan-perubahan yang berasal dari luar lingkungan organisasi, sehingga organisasi dapat tetap eksisi/hidup. Berkelangsungan dimaksudkan suatu organisasi harus

mengusahakan prasarana dan sarana yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatannya secara berkesinambungan. Adapun keseimbangan diartikan bahwa masing-masing satuan organisasi ditempatkan pada struktur organisasi yang sesuai fungsinya.

Sedangkan The Liang Gie (1982) dikatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja adalah :

1. Motivasi kerja.
2. Kemampuan kerja.
3. Suasana kerja.
4. Lingkungan kerja.
5. Perlengkapan dan fasilitas.
6. Prosedur kerja.

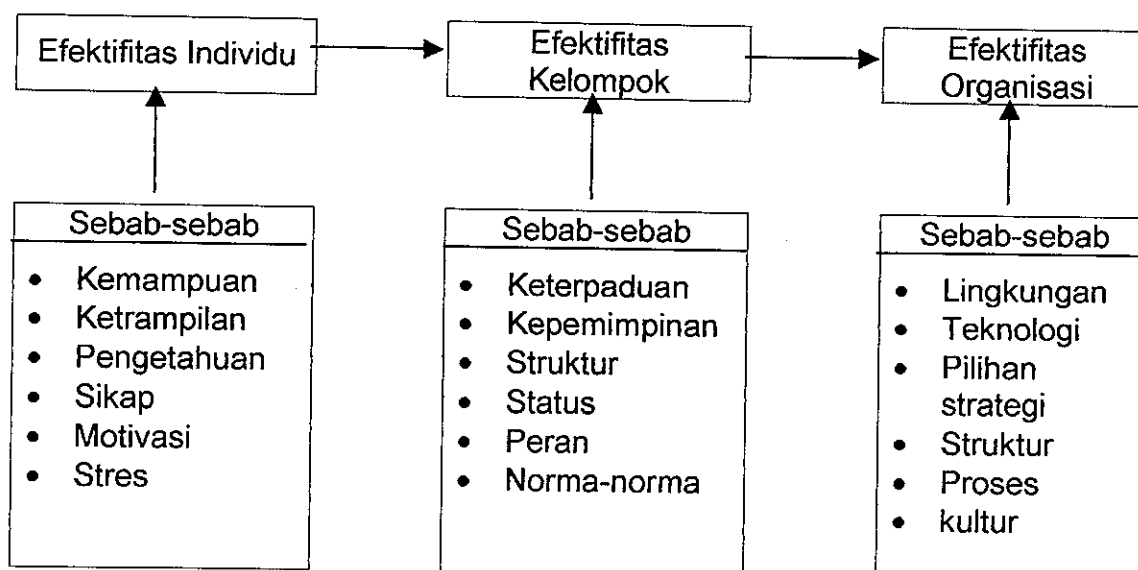
Berdasarkan pendapat diatas bahwa yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah motivasi kerja individu yang disebabkan karena adanya perubahan kerja maupun imbalan yang sepadan yang diterima oleh pekerja. Kemampuan kerja dimaksudkan adanya kemampuan dari pekerja untuk menyelesaikan tugas dengan baik. Adapun yang dimaksudkan suasana kerja adalah kondisi yang menggambarkan hubungan antara pekerja dalam organisasi. Lingkungan kerja adalah lingkungan organisasi yang memberi pengaruh terhadap pekerja. Sedangkan perlengkapan dan fasilitas yaitu peralatan yang dibutuhkan dan dimiliki oleh organisasi yang digunakan oleh pekerja dalam melaksanakan aktivitasnya. Prosedur kerja dimaksudkan adanya peraturan-peraturan yang harus dipatuhi



oleh pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Lain halnya yang dikatakan oleh Gibson et al (1996 ; 30) bahwa masing-masing tingkat efektifitas dapat dipandang sebagai suatu sebab variabel oleh variabel lain (ini berarti sebab efektifitas).

Pendapat Gibson diatas dapat dijelaskan bahwa pada efektifitas individu sebab-sebabnya terdiri dari kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stress. Sedangkan efektifitas kelompok sebab-sebabnya terdiri dari keterpaduan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma-norma. Adapun efektifitas organisasi sebab-sebabnya terdiri dari lingkungan, teknologi, pilihan strategi, struktur, proses dan kultur. Itu semua mempunyai hubungan sebab dari variabel oleh variabel lainnya, hal tersebut dapat digambarkan dalam bagan suatu sebab efektifitas yaitu sebagai berikut :

Gambar II.1  
Sebab Efektifitas  
Sumber Gibson et al (1996;32)



Dijelaskan bahwa efektivitas setiap organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia/individu, karena manusia merupakan sumber daya umum bagi semua organisasi, dengan demikian kinerja individu sehingga seorang manajer harus mempunyai lebih dari sekedar pengetahuan dalam hal penentuan kinerja individu. Psikologi dan psikologi sosial memberi kontribusi atas pengetahuan yang relevan mengenai hubungan antara sikap, persepsi, kepribadian, nilai-nilai dan kinerja individu. Kemampuan merupakan sifat biologikal dan yang dapat dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik. Ketrampilan berhubungan dengan pekerjaan, sikap adalah determinan perilaku sebab sikap berkaitan dengan persepsi

kepribadian dan motivasi. Sedang motivasi kekuatan yang mendorong seseorang bekerja menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Stres merupakan akibat utama atas interaksi antara pekerjaan dan individu.

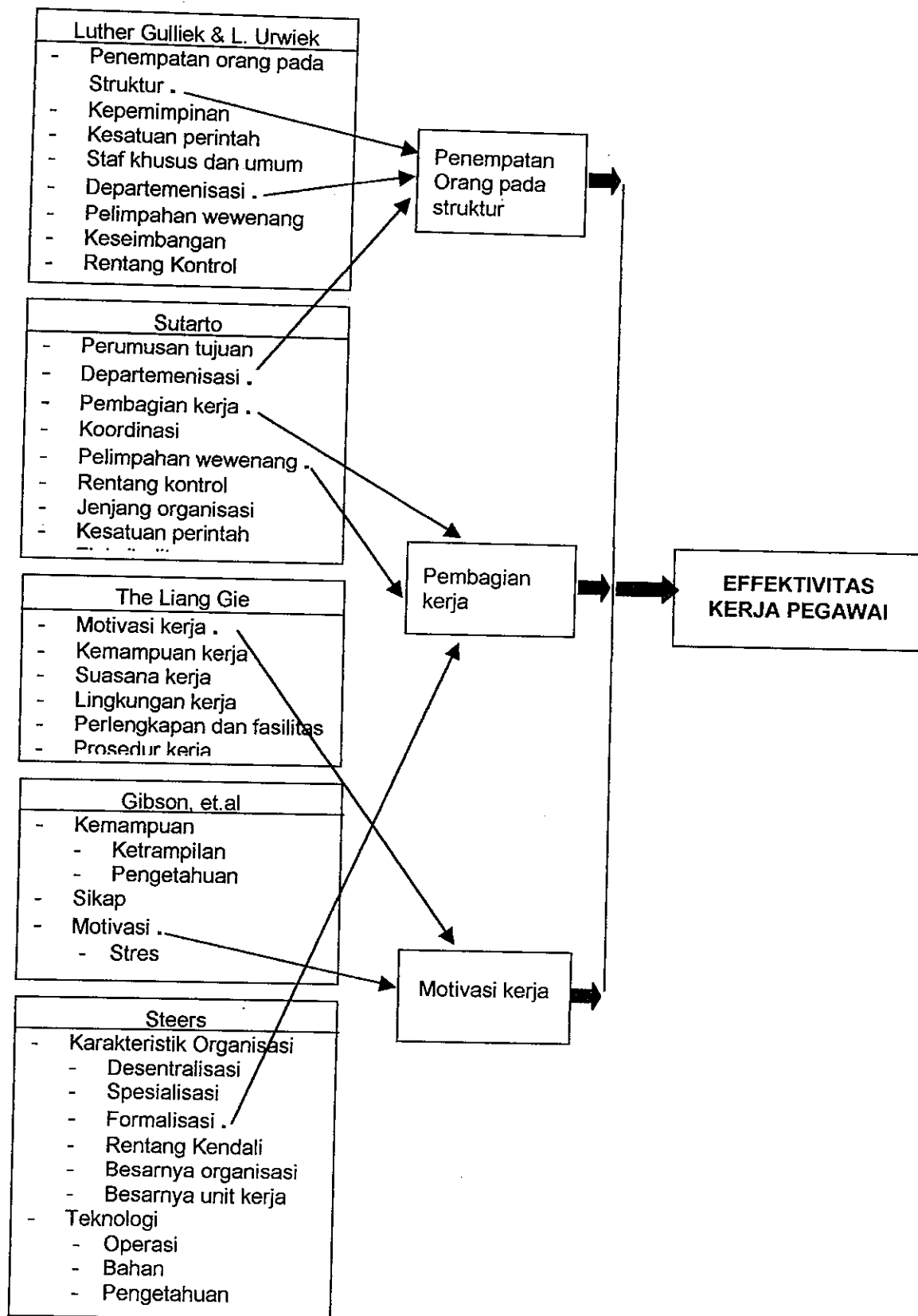
Menurut Steers (1975 ; 7) mengemukakan bahwa ... rangkaian variabel pokok yang berpengaruh terhadap efektivitas. Pada hakekatnya pandangan ini mengatakan bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi dapat ditemukan dalam 4 kelompok umum yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja serta kebijakan dan praktek manajemen. Sebagaimana digambarkan pada gambar sebagai berikut :

Gambar II.2  
Faktor-Faktor Penyumbang Efektivitas Organisasi  
Sumber : Steers (1983 ; 9)

Karakteristik Organisasi	Karakteristik Lingkungan	Karakteristik Pekerja	Kebijakan dan Praktek manajemen
<p style="text-align: center;"><u>Struktur</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desentralisasi</li> <li>2. Spesialisasi</li> <li>3. Formalisasi</li> <li>4. Rentang Kendali</li> <li>5. Besarnya Organisasi</li> <li>6. Besarnya unit kerja</li> </ol> <p style="text-align: center;"><u>Teknologi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operasi</li> <li>2. Bahan</li> <li>3. Pengetahuan</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>Ekstern</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kekomplekan</li> <li>2. Kestabilan</li> <li>3. Ketidaktentuan</li> </ol> <p style="text-align: center;"><u>Intern</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi pada karya</li> <li>2. Pekerja sentris</li> <li>3. Orientasi pada imbalan - hukuman</li> <li>4. Keamanan Versus resiko</li> <li>5. Keterbukaan Versus Pertahanan</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><u>Keterikatan pada Organisasi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketertarikan</li> <li>2. Kemamtapan kerja</li> <li>3. Keikatan (komitmen)</li> </ol> <p style="text-align: center;"><u>Prestasi kerja</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivasi, tujuan dan kebutuhan</li> <li>2. Kemampuan</li> <li>3. Kejelasan peran</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyusunan tujuan strategis</li> <li>2. Pencarian dan pemanfaatan sumber daya</li> <li>3. Menciptakan lingkungan prestasi</li> <li>4. Proses-proses komunikasi</li> <li>5. Kepemimpinan dan pengambilan keputusan</li> <li>6. Inovasi dan adaptasi organisasi</li> </ol>

Dijelaskan bahwa masalah efektifitas organisasi dapat dianalisis dari sudut pandang karakteristik organisasi yang terdiri dari struktur dan teknologi organisasi. Yang dimaksud dengan struktur ialah hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Struktur adalah cara unik suatu organisasi menyusun orang-orangnya untuk menciptakan sebuah organisasi. Dengan demikian pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan perumusan antar pribadi/formalisasi. Sedangkan teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran jadi. Teknologi dapat memiliki berbagai bentuk, termasuk variasi-variasi dalam proses mekanisme yang digunakan dalam produksi, variasi dalam bahan yang digunakan dan variasi dalam pengetahuan teknis yang dipakai untuk menunjang kegiatan menuju sasaran. Untuk memberi gambaran faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas, dibawah ini digambarkan skema teori-teori yang mendasari penelitian :

Gambar II.3  
Kerangka teori yang mendasari penelitian ini



Dalam penulisan ini penelitian difokuskan pada beberapa faktor yang memiliki pengaruh sangat dominan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dalam pelaksanaan otonomi daerah. Beberapa faktor yang menjadi fokus penulis untuk diangkat sebagai variable yang mempengaruhi efektivitas adalah :

1. Faktor penempatan orang dalam struktur organisasi.
2. Faktor pembagian kerja.
3. Faktor motivasi kerja.

#### A.2. Efektifitas (Y)

Menurut W.J.S Purwadarminto dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia (1976 ; 266) pengertian " Efektifitas berarti hasil daya atau akibat dari suatu perbuatan atau tindakan ". Dengan demikian efektifitas dapat dikatakan sebagai akibat yang dikarenakan adanya suatu kegiatan atau tindakan tanpa memperhitungkan dan/atau membandingkan hasil yang dicapai. Oleh karena itu beberapa pakar mengemukakan konsep efektifitas berbeda-beda berdasar pada sudut pandang yang dipergunakan, dengan pendekatan disiplin ilmu yang berbeda pula sehingga menghasilkan konsep yang berbeda, akibatnya akan berbeda pula dalam pengukurannya. Untuk lebih mengetahui efektifitas organisasi maka dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli.

Rivanto(1985 ; 113) dikatakan " Efektifitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana seseorang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan ". Berdasar pada pendapat tersebut, dapat dikatakan efektif apabila suatu pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana dan hasil yang dicapai sesuai yang diharapkan.

Menurut Etzioni (dalam Lubis dan Huseini, 1987 ; 54-55) : efektifitas organisasi dapat dinyatakan sebagai tingkat keberhasilan organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran. Mendasarkan pada pendapat tersebut bahwa konsep efektifitas menggambarkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Pandangan efektifitas (Gibson, et al : 1977 ; 25) sebagai tingkatan unit analisis organisasi yaitu :

- a. Efektifitas individu yaitu tingkat yang paling dasar yang menekankan hasil karya karyawan tertentu dari organisasi.
- b. Efektifitas kelompok yaitu jumlah kontribusi semua anggota kelompok dalam mengerjakan pekerjaan tertentu.
- c. Efektifitas organisasi yaitu sinergis dari keseluruhan kerja individu dan kelompok untuk mencapai prestasi tertentu.



Etzioni (Indrawijaya, 1983 ; 227) mengatakan pendekatan pengukuran efektifitas organisasi, yang disebut sebagai system model mencakup 4 (empat) criteria yaitu :

- a. Adaptasi.
- b. Integrasi.
- c. Motivasi.
- d. Produksi.

Berdasar pada pendapat di atas bahwa kriteria adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya yang antara lain tolok ukur yang digunakan adalah proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja serta ruang lingkup organisasi tersebut. Kriteria integrasi meliputi pengukuran pada tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus serta melakukan komunikasi dengan organisasi yang lain. Adapun kriteria motivasi ditujukan pada pengukuran antara para anggota organisasi dengan organisasinya serta perlengkapan penunjang untuk pelaksanaan tugas yang dilaksanakan. Adapun kriteria produksi yaitu kegiatan untuk mengukur efektifitas organisasi dengan mengkaitkan jumlah mutu keluaran yang dihasilkan oleh organisasi tersebut.

Menurut Goodman dan Pennings (Robin, 1990 ; 55) ada 30 kriteria mengenai efektifitas organisasi yaitu :

- Keefektifan keseluruhan.
- Produktifitas.
- Efisiensi.
- Laba.
- Kualitas.
- Kecelakaan.
- Pertumbuhan.
- Kemangkiran.
- Pergantian Pegawai.
- Kepuasan Kerja.
- Motivasi.
- Moral/semangat juang.
- Kontrol.
- Konflik/solidaritas.
- Fleksibilitas/penyesuaian.
- Perencanaan dan penetapan tujuan.
- Konsensus tentang tujuan.
- Internalisasi tujuan organisasi.
- Peranan dan norma.
- Keterampilan interpersonalia manajer.
- Keterampilan Manajerial.
- Manajemen informasi dan komunikasi.
- Kesiapan.
- Pemanfaatan lingkungan.
- Evaluasi pihak luar.
- Stabilitas.
- Nilai Sumber Daya Manusia.
- Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama.
- Penekanan pada pelatihan dan pengembangan.
- Penekanan pada performa.

Pendapat tersebut diatas kriteria efektifitas organisasi didasarkan pada ukuran-ukuran yang umum mulai dari kualitas dan moral sampai kepada factor-faktor yang lebih khusus seperti tingkat kecelakaan dan kemangkiran. Dengan demikian konsep di atas

merupakan konsep yang sangat luas dan komprehensif yang dapat membawa pada kesimpulan bahwa efektifitas organisasi memberikan gambaran terhadap keberhasilan suatu organisasi di dalam mencapai tujuannya.

Menurut Robbins (1990 ; 53) dikatakan bahwa " Keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi mewujudkan tujuan-tujuannya ". Oleh karena itu tidaklah mengherankan jika ditemukan bahwa pencapaian tujuan merupakan ukuran yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan suatu organisasi.

Saul M. Katz (dalam Joseph W. Eaton, 1972 : 155) menyebutkan ada 2 jenis tujuan yang dimiliki oleh organisasi dalam rangka pembangunan kelembagaan yaitu :

- a. Tujuan Substantif (*Substantive Purpose*), yaitu : sumbangan-sumbangan yang diharapkan dari itu pada sasaran-sasaran pembangunan berupa keluaran-keluaran dan pembaharuan atau inovasi kepada masyarakat.
- b. Tujuan Instrumental (*Instrumental Purpose*), yaitu : tujuan yang bertalian dengan kelangsungan hidup, pertumbuhan dan perubahan organisasi itu sendiri.

Lain halnya dengan Campbell (dalam Sterrs, 1997 ; 45) menyatakan ada lima ukuran efektivitas dari model univariasi yaitu :

- a. Keseluruhan prestasi ;
- b. Produktivitas ;
- c. Kepuasan kerja pegawai ;
- d. Tingkat penghasilan dan penanaman modal ;
- e. Masuk keluarnya karyawan atau anggota organisasi.

Dari pendapat diatas mengukur efektivitas berdasarkan pada prestasi, produktivitas, kepuasan kerja, laba atau tingkat penghasilan dan tingkat keluarnya karyawan dari organisasi.

Mengamati berbagai pendapat para ahli tersebut diatas, jika diteliti berbagai pendekatan efektivitas sebagian besar mengarah pada pencapaian tujuan organisasi, walupun ada sebagian kecil model yang tidak mengakui dasar semacam ini. Sedangkan dari beberapa pendekatan tersebut diatas penulis berkesimpulan bahwa efektivitas adalah kemampuan atau keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan dimensi pengukuran efektivitas meliputi :

- a. Tingkat prestasi pegawai.
- b. Produktivitas kerja pegawai.
- c. Kepuasan kerja pegawai.
- d. Komitmen pegawai dalam meningkatkan kinerja.

A3. Penempatan Orang pada Struktur ( $X_1$ )

Penempatan orang pada struktur organisasi merupakan bagian yang sangat penting untuk mendukung efektivitas organisasi, hal tersebut dikarenakan keberhasilan seorang staf dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan unit kerja, sedang sinergis antara keberhasilan seorang staf dengan keberhasilan unit kerja merupakan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian organisasi dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya dipengaruhi oleh peranan staf dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya

Untuk mengetahui hubungan struktur organisasi dengan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab maka disampaikan beberapa pendapat para ahli. Robert H Miles (Gibson, Ivancevich, donnley. 1997 : 323) dikatakan struktur organisasi mempengaruhi perilaku individu dan kelompok dalam beberapa cara yang penting yaitu mengendalikan perilaku, menyalurkan dan mengarahkan perilaku

untuk mencapai apa yang dianggap menjadi tujuan organisasi. Sedangkan Sutarto (2000 : 206) mengatakan struktur organisasi akan nampak jelas dan tegas apabila digambar dalam bagan organisasi. Adapun apa yang dimaksud dengan bagan organisasi penulis sampaikan pendapat beberapa ahli.

Victor Lazzaro (Sutarto. 2000 : 214) bagan organisasi adalah suatu tipe khusus dari bagan yang dipakai untuk melukiskan hubungan pekerja. Itu adalah salah satu dari system bagan-bagan yang paling terkenal dan sama mudahnya untuk mengerti dengan menggambar. Bagan terdiri dari jumlah kotak-kotak yang menggambarkan orang, pekerjaan atau dua-duanya yang dihubungkan sedemikian rupa seraya menunjukkan garis-garis wewenang dan tanggung jawab.

Lain halnya dengan Ernest Dale (Sutarto 2000 : 215) mengatakan bagan organisasi adalah suatu gambaran lukisan dari susunan wewenang perusahaan. Itu ditunjukkan dengan singkat pekerjaan siapa melapor kepada siapa. Bagan menunjukkan setiap orang dalam kelompok, siapa kepalanya dan setaip kepala siapa yang berada dibawah wewenangnya. Sedangkan George R Terry (Sutartu : 2000 : 216) mengatakan suatu bagan organisasi adalah gambaran lukisan dari suatu struktur organisasi. Itu dapat dianggap sebagai suatu gambar struktur organisasi. Itu menunjukkan satuan-satuan organisasi, hubungan-hubungan dan saluran-saluran wewenang yang sah.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat dikatakan bahwa bagan organisasi adalah gambar struktur organisasi yang ditunjukkan dengan kotak-kotak atau garis-garis yang disusun menurut kedudukannya, dimana masing-masing memuat fungsi tertentu dan satu sama lain dihubungkan dengan garis saluran wewenang. Dengan demikian bagan organisasi merupakan fungsi dari struktur organisasi yang menggambarkan hal-hal sebagai berikut :

1. Hubungan struktur mencakup bermacam-macam satuan organisasi dengan kedudukan masing-masing.
2. Lukisan hubungan antara fungsi-fungsi individu, tingkatan aliran wewenang dan tanggung jawab.
3. Gabaran lukisan saluran wewenang yang menunjukkan siapa melapor kepada siapa, siapa kepalanya dan siapa bawahannya.

Dari gambaran fungsi struktur organisasi di atas bila dikaji lebih teliti maka tugas dan kewajiban seorang staf merupakan bagian dari pelaksanaan fungsi struktur organisasi yang digambarkan melalui saluran wewenang dan tingkatan tanggung jawab dengan ditunjukkan pada siapa melapor siapa serta siapa pimpinannya dan siapa bawahannya.

Terkait dengan tugas staf Ralph C. Davis (Sutarto, 1998 : 203) mengatakan ada 6 (enam) macam kewajiban staf, yaitu :

- a. Penelitian.
- b. Analisis fakta dan informasi
- c. Interpretasi
- d. Rekomendasi termasuk perencanaan
- e. Koordinasi, membantu pengontrolan
- f. Memperlancar, membantu penyusunan dan pelaksanaan.

Penelitian diperlukan untuk mencegah terjadinya kekeliruan dalam menyajikan data dan fakta yang diperlukan. Sedangkan Analisis fakta dan informasi dilaksanakan guna memberikan alternatif-alternatif kebijakan yang akan dipilih.

Adapun Interpretasi adalah menafsirkan suatu kegiatan yang perlu dilaksanakan didasarkan pada permasalahan yang timbul. Rekomendasi adalah aktivitas/tindakan yang didasarkan atas hasil analisis terhadap permasalahan yang timbul guna diambil langkah-langkah penyelesaian. Koordinasi yaitu langkah/kegiatan yang dilaksanakan untuk menyelaraskan dengan unit kerja lain agar tugas dapat berjalan baik.

Memperlancar dimaksudkan keseluruhan kewajiban staf seperti penelitian, analisis, interpretasi, rekomendasi, dan koordinasi didukung oleh perlengkapan yang dibutuhkan guna lancarnya kegiatan dimaksud.



Sedang William R. Spiegel (Sutarto, 1998 : 204) mengatakan ada 4 (empat) macam tugas staf, yaitu :

- a. Pengontrolan
- b. Pelayanan
- c. Koordinasi
- d. Nasihat

Pengontrolan dimaksudkan untuk mencegah terjadinya kesalahan terhadap keputusan yang akan ditetapkan. Adapun pelayanan dilaksanakan dalam rangka memberi dukungan kepada unit kerja yang lain supaya kegiatan berjalan lancar. Sedangkan koordinasi dimaksudkan agar supaya terwujud keselarasan antara unit kerja dalam melaksanakan kegiatan. Nasihat diperlukan guna memberi pertimbangan-pertimbangan kepada pimpinan sebelum menetapkan keputusan. Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan tugas staf meliputi penelitan, analisis fakta dan informasi, interpretasi, rekomendasi, pengontrolan koordinasi pelayanan serta memberi nasihat kepada pimpinan. Oleh karena itu dikenal adanya kerja staf lengkap yaitu staf yang bertugas memberikan nasehat kepada pimpinan secara lengkap, matang dan obyektif sehingga seorang

pimpinan tinggal menerima atau menolak terhadap kebijakan yang akan ditetapkan.

Terkait dengan kerja staf lengkap, George R. Terry (Sutarto, 1998 : 204) mengemukakan doktrin kerja staf lengkap sebagai berikut :

- a. Sebagai anggota staf penasehat, pelajari masalahmu, siapkan jawabanmu, dan tunjukkan hal itu dalam bentuk yang lengkap, sehingga atasanmu yang memerlukan tinggal menyetujui atau menolak tindakan.
- b. Bentuk lengkap berarti sempurna, tidak ada bagian yang ketinggalan dengan segala detail yang diperlukan telah termasuk didalamnya.
- c. Jangan memberikan rekomendasi sedikit demi sedikit atau menanyakan kepada atasanmu apa yang dia ingin kerjakan. Ini adalah tugasmu untuk menyumbang apa yang atasanmu akan melakukan dengan masalah yang dihadapi, memberikan jawaban, jangan mengajukan pertanyaan-pertanyaan.
- d. Kebutuhan bentuk penunjuk akhir tidak perlu diikuti dalam penyajianmu yang pertama, selebar salinan cukup, tetapi rapi dan lengkap.
- e. Pengajuan bentuk lengkap hanya sesudah kamu dapat menjawab "ya" atas pertanyaan ini : "Apakah sebagai pimpinan saya dapat menerima atau menolak rekomendasi ini sebagai disajikan dalam laporan ini ?

Dari isi doktrin di atas dapat disimpulkan bahwa kerja staf lengkap adalah staf yang bertugas memberikan nasihat kepada pimpinan secara lengkap, matang, obyektif dan dirinya yakin akan kebenaran isi nasehat yang diberikan sehingga apabila diserahi untuk memikul tanggung jawab terhadap keberhasilan dan atau kegagalan dengan konsekwensi jaminan kariernya maka tidak akan menghindar.

Lain halnya dengan Steers (1975 ; 67-71) dikatakan bahwa sekurang-kurangnya 6 faktor struktur yang dapat dikenali, yang ternyata mempengaruhi efektivitas organisasi yaitu (1) Tingkat Desentralisasi ; (2) Spesialisasi Fungsi ; (3) Formalisasi ; (4) Rentang Kendali ; (5) Ukuran Besarnya Organisasi ; dan (6) Ukuran Besarnya Unit Kerja.

Desentralisasi dimaksudkan untuk memperjelas batas kekuasaan dan wewenang dari atas kebawah dalam hierarki organisasi. Sedang spesialisasi adalah kemampuan organisasi membagi-bagi fungsi kerjanya menjadi kegiatan-kegiatan yang sangat khusus sehingga dapat menghasilkan tingkat efektivitas yang tinggi. Formalisasi menunjukkan batas penentuan atau pengaturan kegiatan kerja para pegawai melalui prosedur dan peraturan. Semakin besar tingkat pengaturannya merupakan penghalang bagi efektivitas karena para pegawai akan cenderung melakukan segala sesuatu sesuai dengan aturan yang berlaku. Sehingga dapat membatasi daya kreatif dan inovatif. Rentang kendali menunjukkan jumlah rata-rata bawahan yang melapor kepada atasan. Besaran ukuran organisasi dapat mempengaruhi berbagai aspek dari keberhasilan organisasi karena faktor-faktor seperti pergantian pimpinan, biaya tenaga kerja dan pengendalian lingkungan sangat terkait dengannya. Besarnya unit kerja berkaitan dengan banyaknya kelompok-kelompok kerja yang

dapat dihubungkan dengan permasalahan kepuasan kerja, tingkat kehadiran dan tingkat kebetahan. Dari beberapa pendapat diatas menurut penulis penempatan orang dalam struktur organisasi adalah menempatkan orang pada bagan organisasi yang didasarkan pada kebutuhan kotak-kotak jabatan yang sesuai dengan fungsi-fungsi tertentu. Adapun dimensi pengukurannnya adalah sebagai berikut :

- a. Komitmen memberi pelayanan.
- b. Efisiensi dalam operasional.
- c. Kemampuan berinovasi.

#### A.4 Pembagian Kerja ( $X_2$ )

Didalam suatu organisasi pembagian kerja merupakan hal yang sangat penting, karena dengan pembagian kerja beban tugas/pekerjaan yang harus diselesaikan menjadi lebih ringan dengan demikian akan mengurangi kesenjangan antar unit organisasi sehingga organisasi dapat menjalankan aktivitas-aktivitasnya secara normal. Di samping itu pembagian kerja dapat memperjelas jenis-jenis pekerjaan yang harus dikerjakan dan dipertanggung jawabkan. Keharusan adanya pembagian kerja menurut Robbins (1994 : 93 - 94) disebabkan didalam organisasi terdapat adanya kompleksitas tujuan, misi, tugas pokok dan fungsi sehingga diperlukan adanya kemampuan dan pengalaman yang memadai, padahal pada lain pihak para personil mempunyai keterbatasan pengetahuan.

Sedangkan sterrs (1985 : 150) mengatakan usaha pemberian penjelasan kepada personil mengenai sifat yang setepatnya dari tugas mereka dapat ditempuh melalui pembagai kerja. Dari pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa pembagian kerja harus dilaksanakan karena kompleknya tujuan organisasi serta akibat beban pekerjaan yang besar karena banyaknya kegiatan yang dilaksanakan, dengan pembagian kerja berarti dapat melakukan pengelompokan terhadap tugas-tugas yang sejenis kedalam satu kelompok, sehingga dapat meringankan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Sutarto (1998 : 104) mengatakan bahwa pengertian pembagian kerja dapat dihubungkan dengan satuan organisasi yaitu rincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang sejenis untuk dilakukan oleh satuan organisasi. Sedangkan yang dihubungkan dengan pejabat yaitu rincian serta pengelompokan tugas-tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu.

Luther Gulick (Gulick dan Lyundalurwick. 1937 : 34) mengatakan alasan-alasan petingnya pembagain kerja yaitu :

1. Karena orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan serta kecakapan dan mencapai ketangkatan yang besar dengan sepesialisasi.

2. Karena orang yang sama tidak dapat berada di dua tempat pada saat yang sama.
3. Karena seorang tidak dapat mengerjakan dua hal pada saat yang sama.
4. Karena bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas sehingga seseorang dalam rentangan hidupnya tidak mungkin dapat mengetahui lebih banyak.

Lain halnya dengan Sutarto (1998 : 105-125) dalam melakukan proses pembagian kerja perlu diperhatikan beberapa hal yaitu sebagai berikut :

- a. Tiap-tiap satuan organisasi hendaknya memiliki rincian aktivitas yang jelas tertulis pada daftar rincian aktivitas.
- b. Tiap-tiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling rendah harus memiliki rincian tugas yang jelas dalam suatu daftar rincian tugas.
- c. Jumlah tugas sebaiknya berkisar antara 4 sampai 12 macam atau jenis tugas (Charley Broaded, dalam Sutarto, 1998 : 21).
- d. Variasi tugas bagi seorang pejabat hendaknya diusahakan yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain, sebab jika jauh berbeda maka ia tidak akan dapat melakukannya dengan baik.
- e. Beban aktivitas bagi tiap-tiap satuan organisasi atau beban tugas masing-masing pejabat hendaknya merata. Sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak pekerjaan atau sebaliknya ada yang terlalu sedikit pekerjaan.
- f. Penempatan pejabat pada posisi yang tepat sesuai dengan kualifikasinya.
- g. Pembagian kerja terutama menyangkut para pejabat dalam suatu satuan organisasi jangan sampai menimbulkan "Pengkotakan Pejabat".

Menurut pendapat di atas dalam melaksanakan pembagian kerja harus memenuhi adanya rincian tugas yang jelas dan tegas, merata pada setia pejabat/staf. Adapun pembagian kerja pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara belum rata dan sampai kepada staf, dengan demikian pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dimungkinkan terjadi tumpang tindih.

Terkait dengan pembagian kerja, khususnya dalam melaksanakan tugas staf memberikan pelayanan kepada masyarakat, Harald Zelko (dalam Sutarto 1998 : 125) menggolongkan tiga tugas organisasi yaitu :

1. Berdasarkan penting dan urgensinya :
  - a. Tugas-tugas yang harus dikerjakan seketika.
  - b. Tugas-tugas yang harus dikerjakan segera.
  - c. Tugas-tugas yang berjangka panjang.
2. Berdasarkan sulitnya dan pemakaian waktu :
  - a. Tugas yang mudah dikerjakan.
  - b. Tugas yang lebih sukar dikerjakan.
  - c. Tugas yang sulit dikerjakan.
3. Berdasarkan siapa yang akan mengerjakannya :
  - a. Tugas yang dapat dikerjakan sendiri.
  - b. Tugas yang dapat dikerjakan bersama dengan bantuan yang lain.
  - c. Tugas yang dilimpahkan kepada yang lain.

Sedangkan Sutarto (1998 : 126-127) mengatakan ada tiga macam dasar yang dapat digunakan dalam melakukan pembagian kerja yaitu :

- a. Pembagian kerja berdasarkan fungsi yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang sejenis menurut sifat atau pelaksanaannya.

- b. Pembagian kerja berdasarkan produksi yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang semacam untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang menghasilkan barang tertentu.
- c. Pembagian kerja berdasarkan rangkaian kerja yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh pejabat tertentu yang masing-masing secara berurutan harus dilalui sehingga pekerjaan selesai dengan sempurna.

Dari pendapat para ahli di atas dapat dirumuskan bahwa pembagian kerja dapat disusun dan didistribusikan berdasar urgensinya, tingkat kesulitan, orang yang akan melaksanakannya serta dikelompokkan atas fungsi yang sejenis dan rangkaian kerja. Dengan demikian pembagian kerja harus jelas dan tegas untuk menghindari duplikasi pekerjaan serta menjadi aspek yang penting karena efektivitas organisasi akan terwujud jika distribusi pekerjaan dan beban tugas merata.

Atas dasar pendapat diatas bahwa pembagian kerja memerlukan proses analisis pekerjaan agar didapat suatu rincian tugas yang jelas dan dapat dikelompokkan sesuai dengan jenis-jenisnya serta dicapai beban tugas yang seimbang pada masing-masing unit organisasi. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat memberi informasi tidak saja diketahuinya rincian tugas akan tetapi dapat digunakan untuk memberikan informasi tentang persyaratan



dalam jabatan, aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan dan alat-alat yang diperlukan.

Dari berbagai pendapat diatas menurut penulis dapat disimpulkan bahwa pembagian kerja adalah rincian tugas yang dikelompokkan berdasar aktivitas sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilaksanakan oleh unit organisasi terhadap seseorang. Adapun dimensi pengukurannya adalah sebagai berikut :

- a. Rincian tugas yang jelas dan tegas.
- b. Alokasi pegawai yang tepat.
- c. Adanya hierarki dalam pembagian dan penyelesaian pekerjaan.

#### A.5 Motivasi Kerja ( $X_3$ )

Pada unit analisis individu, motivasi yaitu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan (Sutarto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, 1997 : 252). Dengan demikian motivasi yang ada pada seseorang diwujudkan lewat perilakunya yang diarahkan pada tujuan yang akan dicapainya. Menurut Siagian (1995 : 158) :

“Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktu untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam rangka pencapaian tujuannya dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.”

Dengan demikian motivasi berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan organisasi, dalam pengertian tersebut bahwa dalam tujuan organisasi mencakup tujuan individu sebagai anggota organisasi, dengan demikian individu rela untuk mengerahkan segala kemampuan dan keahliannya dalam rangka mewujudkan tercapainya tujuan organisasi, karena dengan tercapainya tujuan organisasi akan tercapai pula tujuan individu kecuali itu motivasi dipandang sebagai proses keterkaitan antara usaha dan pemuas kebutuhan tertentu artinya motivasi merupakan kesediaan untuk mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Lain halnya Stephen P. Robbins (1994 : 463) menyatakan motivasi sebagai keinginan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditentukan oleh kemampuan individu atau anggota organisasi untuk memenuhi kebutuhannya. James L. Gibson, et. al (1982 : 87) justru mengatakan motivasi sebagai kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri anggota organisasi yang memulai dan mengarahkan perilaku. Dengan demikian pendapat diatas menyimpulkan bahwa motivasi mempunyai unsur-unsur penting yaitu :

- a. Unsur ukuran intensitas artinya bila seseorang termotivasi akan bersedia melakukannya sekuat tenaga.

- b. Unsur yang mengarahkan pada tujuan organisasi, artinya kegiatannya diarahkan secara konsisten untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Unsur pemenuhan kebutuhan yaitu keadaan internal yang timbul dari diri seseorang untuk melakukan sesuatu.

Pendapat tentang motivasi dari beberapa ahli diatas cukup beragam maknanya, akan tetapi berkisar dari dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu hingga tercapainya keinginan yang diharapkan. Dengan demikian apabila dikaitkan dengan penelitian yang penulis lakukan, maka teori motivasi yang ada relevansinya dengan penelitian ini adalah teori harapan (*expectancy theory*), secara sederhana teori harapan mengatakan bahwa motivasi seseorang selalu dihubungkan dengan perolehan (imbalan dan atau hukuman), dengan demikian seseorang akan mempunyai motivasi berpretasi yang tinggi, kalau mereka berkeyakinan bahwa prestasinya dapat memperoleh imbalan yang sebanding. Demikian pula sebaliknya seseorang yang tidak mempunyai harapan bahwa prestasinya tidak dihargai, maka mereka tidak akan berusaha meningkatkan pretasinya.

Berkaitan dengan teori harapan tersebut, kebutuhan mewujudkan prestasi bila dihubungkan teori kebutuhan dari Maslow dapat dijelaskan sebagai berikut :

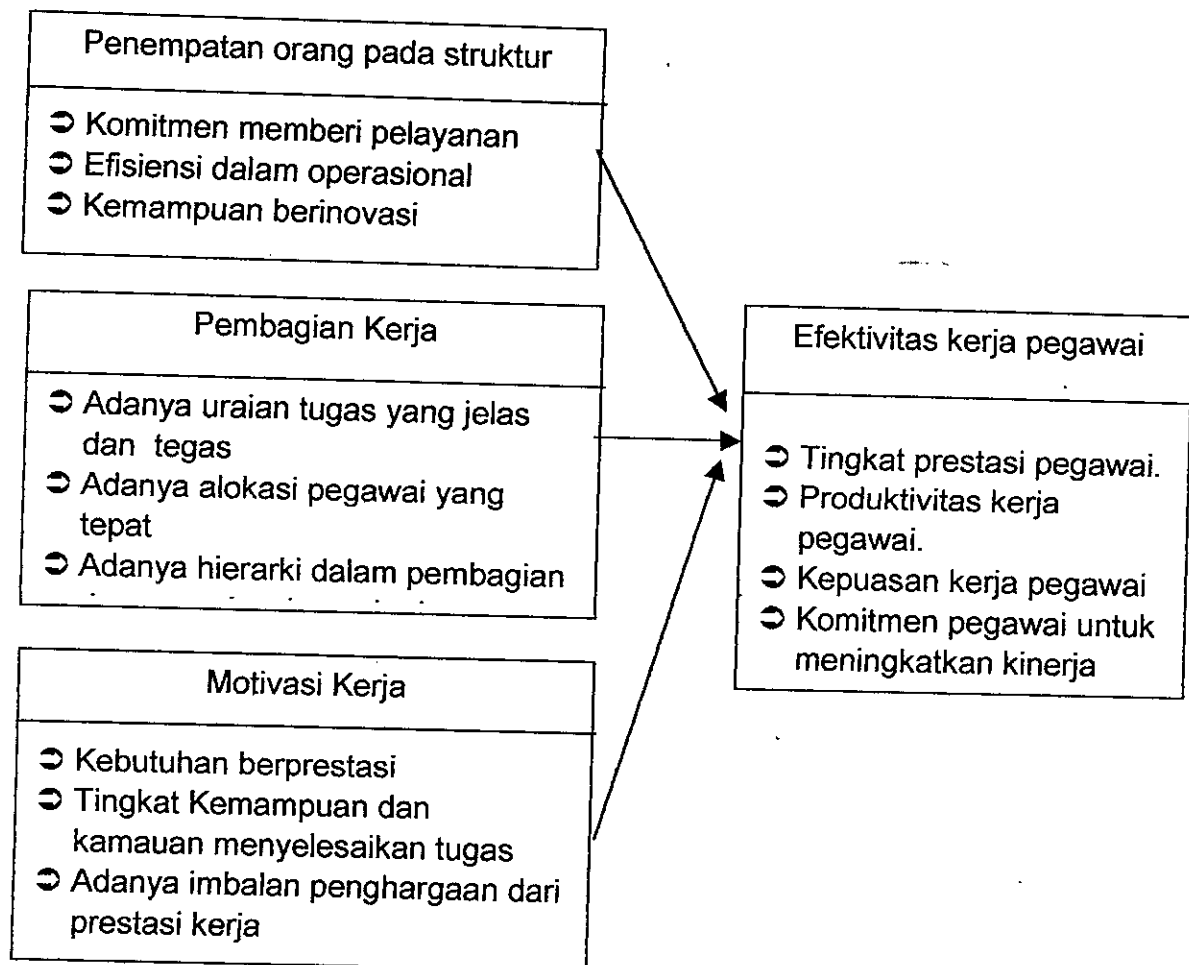
- a. *Fisiologis*, kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit.
- b. *Keselamatan dan keamanan*, kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni aman dan ancaman kejadian atau lingkungan.
- c. *Rasa memiliki, sosial dan cinta*, kebutuhan akan teman, afikasi, interaksi dan cinta.
- d. *Penghargaan*, kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- e. *Realisasi diri*, kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, ketrampilan dan potensi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka motivasi merupakan sesuatu hal yang sangat penting sekali karena dengan motivasi seseorang mau dan bersedia untuk bekerja keras dalam mencapai tujuan yang diinginkan secara optimal dalam rangka mewujudkan Efektivitas kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Berbagai pendapat tentang motivasi diatas, penulis mencoba untuk memberi kesimpulan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan suatu usaha guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki agar kebutuhannya terpenuhi sesuai harapan yang akan didapat dari prestasi yang ditunjukkannya. Dalam kaitan ini adalah motivasi bekerja yang keras untuk berprestasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dalam pelaksanaan otonomi Daerah, maka indikatornya adalah :

- a. Adanya kebutuhan berprestasi
- b. Adanya Kemampuan dan kemauan menyelesaikan tugas
- c. Adanya imbalan penghargaan dari prestasi kerja

Gambar II.4  
Bagan Indikator Variabel-Variabel Penelitian



## B. HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka penelitian diatas, maka hipotesisnya dirumuskan sebagai berikut :

### 1. Model Verbal

#### a. Hepotesis Mayor

Ada hubungan positif antara variabel penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja dengan variabel efektivitas Kerja Pegawai

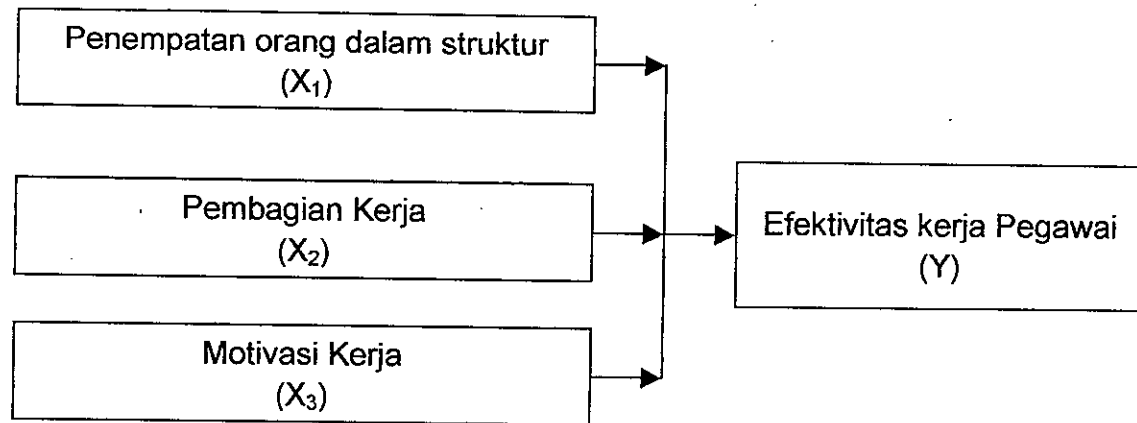
#### b. Hipotesis Minor

- Ada hubungan positif antara variabel penempatan orang dalam struktur dengan variabel efektivitas kerja Pegawai
- Ada hubungan positif antara variabel pembagian kerja dengan variabel Efektivitas kerja Pegawai
- Ada hubungan positif antara variabel motivasi kerja dengan variabel Efektivitas kerja Pegawai

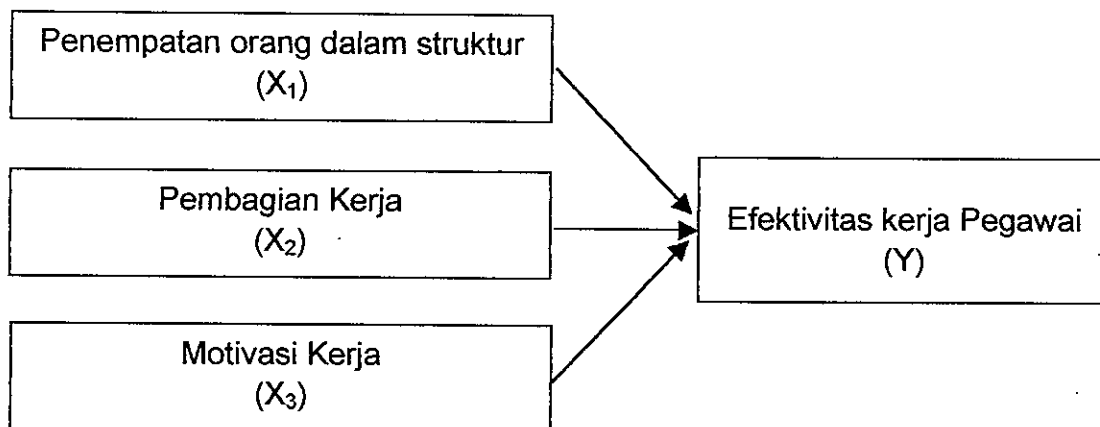
### 2. Model Geometrical.

Hepotesis ini akan jelas bila diwujudkan dalam skema gambar, yaitu :

Gambar II.5  
Hipotesis mayor model geometrical



Gambar II.6  
Hipotesis minor model geometrical



### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. PERSPEKTIF PENDEKATAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kualitatif yang saling melengkapi, dimana metode kuantitatif akan digunakan menganalisis hubungan antara variabel penelitian. Sedangkan untuk membuktikan hipotesis digunakan uji statistik dengan Koefisien Rank Kendall guna mengukur tingkat hubungan variabel X dan Y, adapun untuk mengetahui pengaruh variabel X terhadap variabel Y digunakan Koefisien Determinasi

#### B. RUANG LINGKUP

Ruang lingkup dalam penelitian ini menyangkut efektivitas kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang berkaitan dengan masalah penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

#### C. LOKASI PENELITIAN

Dalam penulisan thesis ini peneliti mengambil lokasi penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.



## D. VARIABEL PENELITIAN

### 1. Klasifikasi Variabel

Variabel tergantung (Y) adalah efektivitas kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Dalam penelitian ini digunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu :

- Penempatan orang dalam struktur ( $X_1$ )
- Pembagian kerja ( $X_2$ )
- Motivasi kerja ( $X_3$ )

### 2. Definisi Konseptual

- a. Efektivitas kerja pegawai adalah kemampuan atau keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Penempatan orang dalam struktur organisasi adalah menempatkan orang pada bagan organisasi yang didasarkan pada kebutuhan kotak-kotak jabatan yang sesuai dengan fungsi-fungsi tertentu.
- c. Pembagian kerja adalah rincian tugas yang dikelompokkan berdasar aktivitas sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilaksanakan oleh unit organisasi.
- d. Motivasi kerja adalah keinginan untuk melakukan sesuatu usaha guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki agar kebutuhannya terpenuhi sesuai harapan yang akan didapat dari prestasi yang ditunjukkannya.

### 3. Definisi Operasional

- a. Indikator efektivitas kerja pegawai:
  - Tingkat prestasi kerja pegawai.
  - Produktivitas kerja pegawai.
  - Kepuasan kerja pegawai.
  - Komitmen pegawai untuk meningkatkan kinerja
- b. Indikator penempatan orang pada struktur :
  - Komitmen memberi pelayanan
  - Efisiensi dalam operasional
  - Kemampuan berinovasi
- c. Indikator pembagian kerja :
  - Adanya rincian tugas
  - Adanya alokasi pegawai
  - Adanya hierarki dalam pembagian dan penyelesaian kerja.
- d. Indikator motivasi kerja :
  - Kebutuhan berprestasi
  - Tingkat kemampuan dan kemauan menyelesaikan tugas
  - Adanya imbalan penghargaan dari prestasi kerja

### E. JENIS DAN SUMBER DATA

Dalam penelitian ini akan digunakan data primer dan sekunder.

Data primer penulis peroleh langsung dari responden yaitu pegawai

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara mulai dari staf sampai pejabat struktural, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, buku perpustakaan, arsip dan lain-lain yang ada kaitannya dengan penelitian.

#### F. INSTRUMEN PENELITIAN

Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan berdasar pada variabel bebas dan variabel tergantung, untuk mendukung validitas data juga digunakan teknik wawancara dan interview guide.

#### G. POPULASI DAN TEKNIK PENGAMBILAN SAMPEL

##### 1. Elemen Penelitian

Yang menjadi populasi pada penelitian ini adalah semua Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sejumlah 271 orang.

##### 2. Sampling Frame

Sampling Frame yaitu daftar nama dari seluruh Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sejumlah 271 orang yang mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel.

Tabel III. 8  
Jumlah Sample saiz

NO	POPULASI		SAMPLE		KET
	PEGAWAI	JUMLAH	PERSentase	JUMLAH	
1.	Eselon II	4	20	1	
2.	Eselon III	8	20	2	
3.	Eselon IV	31	20	8	
4.	Staf	228	20	44	
Jumlah		271		55	

Sumber Bagian Kepegawaian 2002

### 3. Besarnya Sampel

Berkaitan dengan berapa besarnya sampel yang akan dipilih, Sutrisno Hadi (2000 : 221) mengatakan bahwa besarnya proporsi sampel yang diselidiki tergantung kepada bermacam-macam faktor pertimbangan. Misalnya saja jika ada pengetahuan bahwa keadaan populasi adalah homogen, maka mengambil sampel yang terlalu besar hampir tidak ada gunanya. Berdasarkan pada pendapat tersebut dan mengingat keadaan populasi yang homogen, maka dalam penelitian ini sampel yang diambil secara proporsional random sampling dengan alasan agar sampel yang diambil dapat mewakili. Adapun besarnya sampel 20% dari populasi sehingga 20% dari 271 orang adalah 54,2 orang dibulatkan menjadi 55 orang.

#### 4. Tehnik Pengambilan Sampel

Karena sifat-sifat yang homogen dari populasi yang penulis amati, maka dalam penelitian ini digunakan teknik random sampling, dengan demikian seluruh pegawai Sekretariat Daerah mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel penelitian. Sedangkan untuk memilih elemen dari daftar sampel akan digunakan tehnik Random Start dengan interval 5. Interval 5 diperoleh dengan membagi populasi dengan besarnya sampel yaitu  $271 : 55$  adalah 4,9 dibulatkan menjadi 5 dimulai dengan memilih 1 (satu) nomor elemen dari daftar sampel dengan cara diundi, untuk menentukan dasar pengambilan elemen, selanjutnya dengan memilih nomor elemen berikutnya dengan kelipatan 5 terus kebawah dan kembali keatas sampai diperoleh sejumlah 55 orang.

#### H. TEHNIK PENGUMPULAN DATA

Tehnik pengumpulan data yang digunakan :

1. Kuesioner yaitu pengumpulan data dari responden melalui alat bantu daftar pertanyaan secara tertulis.
2. Observasi yaitu pengumpulan data dengan cara mengamati langsung kegiatan yang dilakukan oleh Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

3. Wawancara yaitu pengumpulan data melalui pengajuan pertanyaan secara lisan kepada pegawai.
4. Dokumentasi yaitu pengumpulan data melalui bahan-bahan tertulis yang terkait dengan obyek penelitian.

## I. TEHNIK PENGOLAHAN DATA

Dalam pengolahan data setelah data terkumpul maka akan dilakukan beberapa tahap pengolahan yaitu :

### a. Editing

Yaitu kegiatan meneliti data yang terkumpul, apakah ada kekeliruan dalam pengisian daftar pertanyaan atau dalam melakukan wawancara. Apabila ada kekeliruan diadakan pembetulan terhadap data yang keliru dengan melengkapi data yang dibutuhkan.

### b. Koding

Yaitu mengkatagorikan data dengan cara pemberian kode-kode menurut kreterian yang diperlukan pada data agar dapat ditabulasikan.

### c. Tabulasi

Yaitu kegiatan mengelompokkan jawaban dengan cara yang teliti dan teratur, kemudian dihitung, dijumlah beberapa peristiwa yang masuk dalam satu katagori sampai terwujudnya table-tabel yang berguna

untuk analisis data sedangkan penulis akan mengubah data ordinal menjadi data interfal dengan cara membuat skore menurut skala likert yaitu sebagai berikut :

1. Pernyataan yang mendukung diberi skor 4
2. Pernyataan yang cukup mendukung diberi skor 3.
3. Pernyataan kurang mendukung diberi skor 2.
4. Pernyataan yang tidak mendukung diberi skor 1.

## J. TEHNIK ANALISA DATA

Pengujian hipotesis pada dasarnya untuk menguji hipotesa yang telah diajukan sebelumnya dan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara variable serta besarnya pengaruh digunakan sebagai berikut :

### 1. Koefisien Rank Kendall

Koefisien Rank Kendall ini dipergunakan untuk mengukur tingkat asosiasi atau hubungan atar variabel X dengan variabel Y yang didasarkan pada rangking/jenjang dalam dua rangkaian yang berurut untuk angka yang sama. Rumus korelasi Rank Kendall adalah sebagai berikut :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{1/2 N(N-1)}}$$

Dimana :

$N$  = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada  $x$  dan  $y$ .

$S$  = Jumlah skor-skor  $+1$  dan  $-1$  untuk semua pasangan

$\tau$  = Koefisien korelasi rank kendall antara variable  $x$  dan  $y$

Apabila terdapat ranking yang sama atau kembali pada observasi skor variable  $x$  dan  $y$ , akan berakibat mengubah pembagi pada rumus di atas, sehingga rumus korelasi rank Kendall menjadi :

$$\tau = \frac{S}{\sqrt{12 N (N-1)}}$$

Dimana :

$N$  = Banyaknya individu atau responden yang diurutkan pada  $x$  dan  $y$

$S$  = Jumlah skor-skor  $+1$  dan  $-1$  untuk semua pasangan.

$\tau$  = Koefisien korelasi Rank Kendall antara variable  $x$  dan  $y$ .

Apabila terdapat ranking yang sama atau kembali pada observasi skor variable  $x$  dan  $y$ , akan berakibat mengubah pembagi pada rumus diatas, sehingga rumus korelasi rank Kendall menjadi :



$$\tau = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x \frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

Dimana :

$T_x = \frac{1}{2} (t-1)$ , t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel bebas (x).

$T_y = \frac{1}{2} (t-1)$ , t adalah banyaknya observasi yang berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel terikat (y).

Untuk uji signifikansinya dengan menggunakan rumus Z-test, maka N penelitian lebih dari 10, dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{\tau}{\frac{\sqrt{2 (2N+5)}}{9N (N-1)}}$$

Z = nilai signifikansi.

Kemudian harga Z dikonsultasikan dengan table untuk menentukan ada tidaknya hubungan antara dua variabel tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut :

- Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikansi 5 %, berarti signifikan hipotesa diterima.
- Apabila  $Z_o < Z_t$  pada taraf signifikan 5 %, berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

## 2. Koefisien Konkordasi Kendall.

Untuk mengetahui hubungan  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y$ , karena konkordasi Kendall digunakan untuk menentukan kecocokan menyeluruh dari kebudayaan himpunan pada rank, rumusnya ialah :

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2} K^3 (N^3 - N) - \sum_k \sum T}$$

Dimana :

$W$  = Koefisien Konkordasi rank Kendall

$S$  = jumlah kuadrat deviasi dari mean  $R_j$

$K$  = banyaknya himpunan ranking perjenjangan

$N$  = banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking.

= jumlah harga  $T$  untuk semua ranking  $k$

Dimana :

$$S = \sum R_j \left[ \frac{\sum R_j}{N} \right]^2$$

$T = T_{x1} + T_{y2} + T_{xy}$

$R_j$  = jumlah ranking yang diberikan untuk tiap  $N$  obyek

$T$  = korelasi.

Jika terdapat angka yang sama dalam jumlah yang besar, maka rumus  $W$  perlu dikorelasi sebagai berikut :

Dimana :

$t$  = banyaknya observasi dala suatu kelompok yang sama memperoleh angka yang sama untuk suatu ranking tertentu.

$T$  = faktor korelasi.

$\Sigma$  = jumlah semua kelompok angka sama dalam masing-masing k ranking dengan dilakukan korelasi sehubungan dengan angka yang sama ini.

Untuk menguji signifikansi, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$X^2 = k (N - 1) W$$

$X^2$  = Test chi square

$W$  = koofisien konkordasi Kendall

Kemudian hasil perhitungan  $X^2$  tersebut dikonsultasikan terhadap harga table dengan criteria sebagai berikut :

- a. Jika  $X^2$  hitung  $>$   $X^2$  tabel, maka hubungan yang ada dinyatakan signifikan atau berarti sebaliknya.
- b. Jika  $X^2$  hitung  $<$   $X^2$  tabel, maka hubungan tersebut dinyatakan tidak signifikan atau tidak berarti.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. HASIL PENELITIAN.

##### 1. STRUKTUR ORGANISASI.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 12 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara, yang ditindaklanjuti dengan Keputusan Bupati Jepara Nomor .061 / 755 Tahun 2000 tentang Nomenklatur, jenis dan jumlah serta Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara (gambar srtuktur organisasi terlampir ), maka Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dipimpin oleh Seorang Sekretaris yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati. Oleh karena itu Sekretariat Daerah mempunyai tugas pokok dan fungsi sebagai berikut :

##### a. Tugas Pokok

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara mempunyai tugas pokok membantu Bupati dalam melaksanakan

penyelenggaraan Pemerintahan, Administrasi, Organisasi dan Tatalaksana serta memberikan pelayanan administratif kepada seluruh Perangkat Daerah.

b. Fungsi :

1. Pengkoordinasian , penyusunan kebijakan dibidang penyelenggaraan pemerintahan meliputi pengumpulan dan penganalisaan data, perumusan program dan petunjuk pelaksanaan serta pemantauan perkembangan penyelenggaraan Pemerintahan.
2. Pengkoordinasian penyusunan kebijakan dibidang penyelenggaraan pembangunan yang meliputi pengumpulan dan penganalisaan data, perumusan program dan petunjuk pelaksanaan serta pemantauan perkembangan penyelenggaraan pembangunan.
3. Pengkoordinasian penyusunan kebijakan dibidang penyelenggaraan pembinaan kemasyarakatan yang meliputi pengumpulan dan penganalisaan data, perumusan kemasyarakatan.
4. Pemberian bimbingan dan pembinaan organisasi, tatalaksana seluruh Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD.

5. Perumusan kebijakan pengelolaan Sumber Daya Aparatur, keuangan, prasarana dan sarana Pemerintah Daerah.
6. Penyelenggaraan administrasi Pemerintahan.
7. Penyelenggaraan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan kepada tugas pokok dan fungsi tersebut, susunan Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara terdiri dari :

- a. Sekretaris Daerah.
- b. Asisten Pemerintahan ,membawahi :
  1. Bagian Pemerintahan.
  2. Bagian Hukum dan Organisasi
- c. Asisten Perekonomian dan Pembangunan, membawahi :
  1. Bagian Perekonomian Umum dan Pembangunan.
  2. Bagian Produksi dan Penanaman Modal.
  3. Bagian Kesejahteraan Masyarakat.
- d. Asisten Administrasi, membawahi :
  1. Bagian Kepegawaian.
  2. Bagian Keuangan.
  3. Bagian Umum.

e. Kelompok jabatan fungsional.

Memperhatikan struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dapat dianalisis bahwa bentuk struktur organisasi diatas cenderung datar artinya saluran wewenagnya dari pucuk pimpinan yaitu Sekretaris Daerah sampai dengan pejabat yang terendah yaitu Kepala Sub.Bagian disusun dari kiri ke kanan atau sebaliknya, kecenderungan bentuk struktur organisasi mendatar memungkinkan luasnya rentang kendali sehingga dapat menimbulkan kesulitan dalam hal pengawasan.

## 2. IDENTITAS RESPONDEN.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bagian dimuka bahwa banyaknya responden yang diteliti untuk penulisan tesis ini adalah sebanyak 55 orang, untuk mengetahui lebih jauh hasil daripada penelitian ini maka disajikan pada tabel sebagaimana berikut :

Tabel IV.1  
Jabatan dan eselon responden

No	Jabatan	Eselon	Frekwensi	%
1	Asisten	II	1	1,8
2	Kepala Bagian	III	2	3,6
3	Kepala Sub Bagian	IV	10	18,2
4	Staf	-	42	76,4
	Jumlah	-	55	100

Sumber: Diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 3 (identitas responden)

Berdasarkan Tabel IV.1. dapat diungkapkan bahwa sebagian besar responden tidak menduduki jabatan struktural yaitu sebagai staf sebanyak 42 orang atau 76,4 % , Kepala Sub.Bagian sebanyak 10 orang atau 18,2 % , Kepala Bagian sebanyak 2 orang atau 3,6 % sedangkan Asisten Sekretaris Daerah sebanyak 1 orang atau 1,8 %. Dengan demikian dapat disimpulkan sebagian besar responden berfungsi sebagai staf.

Tabel.IV.2

## Pangkat dan golongan Responden

No	Pangkat	Golongan	Frekwensi	%
1	Pengatur Muda Tk.I	II / b	1	1,8
2	Pengatur	II / c	6	10,9
3	Pengatur Tk.I	II / d	8	14,5
4	Penata Muda	III / a	14	25,5
5	Penata Muda Tk.I	III / b	10	18,2
6	Penata	III / c	9	16,4
7	Penata Tk.I	III / d	5	9,1
8	Pembina	IV / a	1	1,8
9	Pembina Tk.I	IV / b	1	1,8
	Jumlah		55	100,00

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 4 ( Identitas responden )

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 14 orang atau 25,5 % menduduki pangkat Penata Muda III / a , 10 orang atau 18,2 % menduduki pangkat Penata Muda Tk.I III / b , 9 orang atau 16,4 % menduduki pangkat Penata III / c , 8 orang atau 14,5% menduduki pangkat Pengatur Tk.I II / d , 6 orang atau 10,9 % menduduki pangkat Pengatur



II / c, 5 orang atau 9,1 % menduduki pangkat Penata Tk.I III / d , sedangkan masing-masing 1 orang atau 1,8 % menduduki pangkat Pembina Tk.I IV / b , Pembina IV / a dan Pengatur Muda Tk.I II / b. Melihat tabel diatas dapat disimpulkan bahwa responden dengan pangkat dan golongan lebih tinggi jumlahnya lebih banyak bila dibandingkan dengan responden pangkat dan golongannya lebih rendah.

Tabel IV.3  
Masa Kerja Responden

NO	Masa kerja	Frek	%
1	Kurang dari 10 tahun	25	45.5
2	11-20 tahun	25	45.5
3	21-30 tahun	5	9.1
4	Diatas 30 tahun	0	0.0
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 5 ( Identitas Responden)

Pada Tabel IV.3 tersebut dapat diungkapkan bahwa jumlah Responden yang memiliki masa kerja kurang 10 tahun sebanyak 25 orang atau 45,5%,

Yang memiliki masa kerja 11-20 tahun sebanyak 25 orang atau 45,5 % sedangkan yang memiliki masa kerja 21-30 tahun sebanyak 5 orang atau 9,1 % . Gambaran tersebut menunjukkan semakin lama orang bekerja maka akan semakin trampil dan makin lebih baik hasil kerjanya apabila didukung dengan faktor pendidikan dan pelatihan.

Tabel IV.4  
Umur Responden

NO	Umur Responden	Frek	%
1	Kurang dari 30 tahun	8	16.4
2	30 – 40 tahun	35	61.8
3	41 – 50 tahun	10	18.2
4	Lebih dari 50 tahun	2	3.6
	Total	55	100.00

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 6 (Identitas Responden)

Dengan melihat Tabel IV.4 dapat diketahui Responden yang berumur 30-40 tahun merupakan jumlah yang terbanyak yaitu 35 orang atau 61,8 % , umur kurang dari 30 tahun sebanyak 8 orang atau 16,4 % sedang umur 50 tahun keatas sebanyak 2 orang atau 3,6 %. Dengan demikian dapat disimpulkan umur 30-40 tahun menunjukkan tingkat pengalaman dan kematangan yang masih perlu ditingkatkan sesuai dengan bidang tugasnya

Tabel IV.5  
Tingkat Pendidikan Responden

NO	i Tingkat Pendidikan	Frek	%
1	D3	1	1.8
2	SLTP	3	5.5
3	SLTA	21	38.2
4	S1	30	54.5
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 7 (Identitas Responden)

Tabel IV.5 dapat menggambarkan bahwa Tingkat Pendidikan Responden sebanyak 30 orang atau 54,5 % berpendidikan Sarjana, sebanyak 21 orang atau 38,2 % berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), sebanyak 3 orang atau 5,5 % berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) dan sebanyak 1 orang atau 1,8 % berpendidikan Diploma-3. Gambaran tingkat pendidikan tersebut menunjukkan rata-rata sudah berpendidikan tinggi dengan demikian memberikan gambaran terhadap wawasan Pegawai yaitu semakin tinggi Pendidikan akan semakin luas wawasan dan pengalaman kerjanya.

Tabel IV.6  
Jenis kelamin Responden

NO	Jenis kelamin	Frek	%
1	Laki – laki	35	63.6
2	Perempuan	20	36.4
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 8 (Identitas Responden)

Berdasarkan pada Tabel IV.6 diatas dari 55 Responden yang diteliti , sebanyak 35 orang atau 63,6 % adalah laki-laki sedangkan sebanyak 20 orang atau 36,4 % adalah perempuan. Dengan demikian Responden laki-laki bagian yang terbesar daripada penelitian ini.

### 3. EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI

Tabel IV.7  
Kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan

NO	Kesesuaian pekerjaan dengan pendidikan	Frek	%
1	Tidak sesuai	7	12.7
2	Kurang sesuai	21	38,2
3	Cukup sesuai	15	27.3
4	Sesuai	12	21,8
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 1

Pada Tabel IV.7 diatas memperlihatkan bahwa sebagian besar Responden yang diteliti menyatakan kurang sesuai antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan.

Dari 55 Responden yang diteliti sebanyak 21 orang atau 38,2 % menyatakan kurang sesuai , sebanyak 15 orang atau 27,3 % pada katagori cukup sesuai , sebanyak 12 orang atau 21,8 % menyatakan sesuai sedangkan sebanyak 7 orang menyatakan tidak sesuai. Dari kondisi diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Responden yaitu 28 orang atau 50,9 % menyatakan kurang sesuai selebihnya sebanyak 27 orang atau 49,1 orang menyatakan sesuai. Adapun yang menjawab sesuai ketika ditanyakan alasannya menyatakan tidak mengetahui sedang yang menyatakan tidak sesuai ketika ditanyakan alasannya

menjawab bidang pekerjaan yang dilaksanakan sehari-hari tidak sesuai dengan disiplin ilmu yang dipelajari.

Tabel IV.8  
Kesesuaian hasil pekerjaan dengan rencana yang ditetapkan

NO	Kesesuain hasil pekerjaan dengan rencana	Frek	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	27	49.1
3	Cukup sesuai	20	36.4
4	Sesuai	8	14.5
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 2

Berdasarkan pada tabel IV.8 diatas bahwa sebagian besar Responden menjawab kurang sesuai antara hasil pekerjaan dengan rencana yang telah ditetapkan , dari 55 Responden yang diteliti 27 orang atau 49,1 % menyatakan kurang sesuai , sebanyak 20 orang atau 36,4 % menyatakan cukup sesuai selebihnya sebanyak 8 orang atau 14,5 % menjawab sesuai. Dari sebagian besar Responden yang menyatakan kurang sesuai yaitu sebanyak 49,1% ketika ditanyakan alasannya sebagian besar menjawab adanya perubahan rencana program sedangkan Responden yang menjawab yang cukup sesuai dan sesuai sebanyak 28 orang atau 50,9 % ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

Tabel IV.9  
Perbandingan jumlah pekerjaan yang diselesaikan sekarang dengan sebelumnya

NO	Perbandingan jumlah pekerjaan	Frek	%
1	Sedikit	7	12.7
2	Sama	33	60.0
3	Cukup banyak	8	14.5
4	Banyak	7	12.7
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 3

Pada Tabel IV.9 diatas memperlihatkan bahwa sebagian besar Responden menjawab sama terhadap perbandingan antara pekerjaan yang diselesaikan sekarang dengan sebelumnya, dari 55 Responden yang diteliti yang menjawab sama sebanyak 33 orang atau 60,0 % , Responden yang menjawab cukup banyak 8 orang atau 14,5 % sedangkan Responden yang menjawab sedikit sebanyak 7 orang 12,7 % , adapun yang menjawab banyak 7 orang atau 12,7 %. Dari 33 orang atau 60,0 % yang menjawab sama ketika ditanyakan alasannya menyatakan tidak tahu. Sedangkan yang menjawab cukup banyak sebanyak 15 orang atau 27,2 % ketika ditanyakan alasannya untuk meningkatkan mutu pekerjaan.

Tabel IV.10  
Perbandingan kualitas hasil pekerjaan  
yang diselesaikan sekarang dengan sebelumnya

NO	Kwalitas hasil pekerjaan sekarang dan sebelumnya	Frek	%
1	Tidak baik	0	0.0
2	Kurang baik	10	18.2
3	Cukup baik	41	74.5
4	Baik	4	7.3
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 4

Mendasarkan pada Tabel IV.10 diatas dapat digambarkan bahwa sebagian besar Responden menyatakan cukup baik terhadap perbandingan kwalitas hasil pekerjaan yang telah diselesaikan sekarang dan sebelumnya, dari 55 Responden yang diteliti sebanyak 41 orang atau 74,5 % menjawab cukup baik, sebanyak 10 orang atau 18,2 % menjawab kurang baik sedangkan sebanyak 4 orang atau 7,3 % menjawab baik. Dari gambaran diatas dapat disimpulkan bahwa kwalitas hasil pekerjaan yang diselesaikan sekarang dengan sebelumnya oleh Responden dapat dikatakan cukup baik yaitu sebanyak 81,8 % atau 45 orang ketika ditanyakan alasannya tidak tahu sedangkan sebanyak 10 orang atau 18,2 % menjawab kurang baik ketika ditanyakan alasannya karena belum adanya uraian tugas yang jelas.

Tabel IV.11  
Usaha dalam meningkatkan mutu pekerjaan

NO	Meningkatkan mutu pekerjaan	Frek	%
1	Tidak berusaha	0	0.0
2	Kurang berusaha	5	9.1
3	Cukup berusaha	33	60.0
4	Berusaha	17	30.9
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 5

Pada Tabel IV.11 tersebut dapat menjelaskan bahwa sebagian besar Responden cukup berusaha untuk meningkatkan mutu pekerjaannya, hal tersebut dapat dilihat dari 55 Responden yang diteliti, sebanyak 33 orang atau 60,0 % menjawab cukup berusaha, sebanyak 17 orang atau 30,9% menyatakan berusaha sedangkan sebanyak 5 orang menyatakan kurang berusaha. Dari gambaran diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian Responden yaitu sebanyak 50 orang atau 90,9% menyatakan berusaha untuk meningkatkan mutu pekerjaan sedangkan sebanyak 5 orang 9,1% menyatakan kurang berusaha. Adapun sebagian besar yang berusaha meningkatkan mutu pekerjaan ketika ditanyakan alasannya mengatakan bahwa mereka mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut sedangkan yang menjawab kurang berusaha ketika ditanyakan alasannya menyatakan tidak tahu.



Tabel IV.12  
Kemampuan menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan

NO	Kemampuan menyelesaikan pekerjaan	Frek	%
1	Tidak mampu	2	3.6
2	Kurang mampu	33	60.0
3	Cukup mampu	12	21.8
4	Mampu	8	14.5
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 6

Dari Tabel IV.12 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar Responden menyatakan kurang mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan, hal itu dapat dilihat dari 55 Responden yang diteliti sebanyak 33 orang atau 60,0% menjawab kurang mampu, sebanyak 12 orang atau 21,8% menjawab cukup mampu, sebanyak 8 orang atau 14,5% menjawab mampu serta sebanyak 2 orang atau 3,6% menjawab tidak mampu. Dari gambaran tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Responden yaitu sebanyak 35 orang atau 63,6% menyatakan kurang mampu menyelesaikan semua pekerjaan, sedangkan sebanyak 20 orang atau 26,3% menyatakan mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan. Adapun sebagian besar yang kurang mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan ketika ditanyakan alasannya karena belum adanya pembagian kerja yang jelas sedangkan yang menjawab mampu alasannya karena waktu yang cukup menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Tabel IV.13

## Kecukupan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

NO	Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	Frek	%
1	Tidak cukup	2	3.6
2	Kurang cukup	13	23.6
3	Pas	21	38.2
4	Cukup	19	34.5
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 7

Berdasarkan Tabel IV.13 tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar Responden menjawab pas terhadap waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, hal itu dapat diketahui dari 55 Responden yang diteliti sebanyak 21 orang atau 38,2% menjawab pas terhadap kecukupan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 19 orang atau 34,5% menyatakan cukup, sebanyak 13 orang menyatakan kurang cukup terhadap kecukupan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan sedangkan selebihnya sebanyak 2 orang atau 3,6% menyatakan tidak cukup terhadap waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dari gambaran diatas dapat disimpulkan bahwa sebanyak 15 orang atau 27,2 orang menyatakan kurang cukup terhadap waktu yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan sedangkan sebanyak 30 orang atau 72,7% menyatak pas terhadap waktu yang

tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan. Dari Responden yang menjawab tidak cukupnya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan ketika ditanyakan alasannya beragam diantaranya belum jelasnya pembagian kerja, pekerjaan tidak sesuai dengan latar belakang Pendidikan. Sedangkan Responden yang menjawab pas terhadap waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan ketika ditanyakan alasannya menyatakan tidak tahu.

Tabel IV.14  
Kesesuaian hasil pekerjaan dengan standard yang ditetapkan

NO	Kesesuaian pekerjaan dengan standart	Frek	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	23	41.8
3	Cukup sesuai	25	45.5
4	Sesuai	7	12.7
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 8

Berdasarkan Tabel IV.14 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar Responden menyatakan cukup sesuai terhadap hasil pekerjaan yang diselesaikan dengan standart yang ditetapkan, hal itu dapat dilihat dari 55 Responden yang diteliti sebanyak 25 orang atau 45,5% menjawab cukup sesuai, sebanyak 33 orang atau 41,8% menjawab kurang sesuai sedangkan selebinya sebanyak 7 orang atau 12,7% menjawab sesuai antara hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan. Mendasrkan

pada Tabel tersebut maka dapat disimpulkan sebagian besar Responden menyatakan cukup sesuai antara hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan yaitu sebanyak 32 orang atau 58,2% sedangkan sebanyak 23 orang atau 41,8% menyatakan kurang sesuai antara hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan. Adapun Responden yang menyatakan cukup sesuai antara hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan, ketika ditanyakan alasannya beragam yaitu tersedianya waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan Responden yang menyatakan kurang sesuai antara hasil pekerjaan dengan standart yang ditetapkan ketika ditanyakan menjawab kurang tersedianya waktu yang cukup.

Tabel IV.15  
Kepuasan terhadap hasil pekerjaan yang dicapai.

NO	Kepuasan terhadap hasil pekerjaan	Frek	%
1	Tidak puas	2	3.6
2	Kurang puas	31	56.4
3	Cukup puas	19	34.5
4	Puas	3	5.5
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 9

Pada Tabel IV.15 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa kepuasan Pegawai terhadap hasil pekerjaan yang dicapai sebagian besar menunjukkan adanya kurang puas, hal tersebut dapat dilihat dari 55

Responden yang diteliti sebanyak 31 orang atau 56,4% menjawab kurang puas, sebanyak 19 orang atau 34,5% menjawab cukup puas, sebanyak 3 orang atau 5,5% menjawab puas sedang selebihnya sebanyak 2 orang atau 3,6% menjawab tidak puas. Berdasarkan pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar Pegawai yaitu sebanyak 33 orang atau 60% menyatakan kurang puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai, sedangkan sebanyak 22 orang atau 40% menyatakan cukup puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai. Alasan sebagian besar pegawai yang menyatakan kurang puas terhadap hasil pekerjaan yang telah dicapai ketika ditanyakan alasannya antara lain mengatakan bahwa pekerjaan tersebut kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sedang Pegawai yang menyatakan cukup puas terhadap hasil pekerjaan yang dicapai ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

Tabel IV.16  
Kepuasan terhadap penyelesaian masalah yang timbul  
dalam menyelesaikan pekerjaan

NO	Kepuasan dalam menyelesaikan masalah	Frek	%
1	Tidak puas	2	3.6
2	Kurang puas	29	52.7
3	Cukup puas	19	34.5
4	Puas	5	9.2
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 10

Berdasarkan Tabel IV.16 tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar Responden menyatakan kurang puas terhadap penyelesaian masalah yang timbul hal itu dapat diketahui dari 55 Responden yang diteliti sebanyak 29 orang atau 52,7% menyatakan kurang puas terhadap penyelesaian masalah yang timbul, sebanyak 19 orang atau 34,5% menyatakan cukup puas terhadap penyelesaian masalah yang timbul, sebanyak 5 orang atau 9,2% menyatakan puas terhadap penyelesaian masalah yang timbul, sedangkan 2 orang atau 3,6% menyatakan tidak puas terhadap penyelesaian masalah yang timbul. Berdasarkan data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 31 orang atau 56,3% menyatakan kurang puas terhadap penyelesaian masalah yang timbul hal tersebut ketika ditanyakan alasannya antara lain kurang adanya kebebasan dalam mengemukakan pendapat dan dalam melaksanakan tugas pelayanan. Sedangkan sebanyak 24 orang atau 43,7% menyatakan puas terhadap penyelesaian masalah yang timbul, ketika ditanyakan alasannya tidak tahu

Tabel IV.17  
Kesesuaian kuantitas hasil kerja yang dicapai dengan  
standart yang telah ditetapkan

NO	Kesesuaian kuantitas hasil kerja dengan standart	Frek	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	12	21.8
3	Cukup sesuai	36	65.5
4	Sesuai	7	12.7
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 11

Memperhatikan Tabel IV.17 tersebut diatas, maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar Responden mengatakan kuantitas hasil kerja yang dicapai dengan standart yang ditetapkan adalah cukup sesuai hal itu dapat diketahui dari 55 Responden yang diteliti sebanyak 36 orang atau 65,5% menjawab cukup sesuai, sebanyak 12 orang atau 21,8% menjawab kurang sesuai sedangkan selebihnya sebanyak 7 orang menjawab sesuai. Berdasarkan pada data tabel tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden mengatakan kuantitas hasil yang dicapai dengan standart yang ditetapkan adalah sesuai yaitu sebanyak 43 orang atau 78,2% ketika ditanyakan alasannya bahwa hal tersebut dipengaruhi oleh faktor kepuasan kuantitas kerja dari unit kerja

Tabel IV.18  
Kepuasan terhadap kualitas kerja yang dicapai

NO	Kepuasan terhadap kualitas kerja	Frek	%
1	Tidak puas	2	3.6
2	Kurang puas	26	47.3
3	Cukup puas	22	40.0
4	Puas	5	9.1
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 12

Pada Tabel IV.18 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden mengatakan kurang puas terhadap kualitas kerja yang telah dicapai hal itu dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 26 orang atau 47,3% mengatakan kurang puas terhadap kualitas kerja yang telah dicapai, 22 orang atau 40,0% mengatakan cukup puas terhadap kualitas kerja yang telah dicapai, sebanyak 5 orang atau 9,1% mengatakan puas terhadap kualitas hasil kerja yang telah dicapai sedangkan selebihnya sebanyak 2 orang atau 3,6% mengatakan tidak puas terhadap kualitas telah dicapai, sebanyak 5 orang atau 9,1% mengatakan puas terhadap kualitas hasil kerja yang telah dicapai sedangkan selebihnya sebanyak 2 orang atau 3,6% mengatakan tidak puas terhadap kualitas kerja yang telah dicapai. Dari data tabel tersebut menggambarkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 28 orang atau 50,9% menyatakan kurang puas terhadap kualitas kerja yang telah dicapai, ketika ditanyakan alasannya antara lain ketidak sesuaiaan antara anggaran dengan



kegiatan serta kurang bebasnya berinovasi dalam melaksanakan tugas. Adapun 27 orang atau 49,1% menyatakan cukup puas ketika ditanyakan alasannya tidak tahu.

Tabel IV. 19

## Kepuasan kuantitas kerja dari unit kerja

NO	Kuantitas kerja dari unit kerja	Frek	%
1	Tidak puas	0	0.0
2	Kurang puas	21	38.2
3	Cukup puas	28	50.9
4	Puas	6	10.9
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 13

Melihat data pada tabel IV. 19 maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden mengatakan cukup puas terhadap kuantitas kerja dari unit kerjanya, itu dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 28 orang atau 50,9% menjawab cukup puas terhadap kuantitas kerja dari unit kerjanya, sebanyak 21 orang atau 38,2% menjawab kurang puas terhadap kuantitas kerja dari unit kerjanya sedangkan selebihnya sebanyak 6 orang atau 10,9% menjawab puas terhadap kuantitas kerja dari unit kerjanya. Dari gambaran tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 34 orang atau 61,8% menjawab cukup puas terhadap kuantitas kerja dari unit kerjanya ketika ditanyakan alasannya hal itu dipengaruhi oleh komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja, sedangkan sebanyak 21 orang atau

38,2% menjawab kurang puas ketika ditanyakan alasannya berkaitan dengan kualitas kerja yang rendah.

Tabel IV.20  
Sikap terhadap pernyataan bahwa Visi dan Misi dapat dicapai  
bila ada komitmen yang tinggi dari setiap pegawai

NO	Sikap terhadap visi dan misi	Frek	%
1	Tidak setuju	0	0.0
2	Kurang setuju	3	5.5
3	Cukup setuju	20	36.4
4	Setuju	32	58.2
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 14

Berdasarkan tabel IV.20 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden mengatakan setuju terhadap pernyataan bahwa visi dan misi dapat dicapai apabila ada komitmen yang tinggi dari setiap Pegawai, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti, sebanyak 20 orang atau 36,4% menjawab cukup setuju terhadap pernyataan visi dan misi dapat dicapai apabila ada komitmen yang tinggi dari setiap Pegawai, sebanyak 32 orang atau 58,2% menjawab setuju, sedangkan selebihnya sebanyak 3 orang atau 5,5% mengatakan kurang setuju terhadap pernyataan bahwa visi dan misi dapat dicapai bila ada komitmen yang tinggi dari Pegawai. Dari data tersebut diatas dapat disimpulkan sebagian besar responden menjawab setuju terhadap pernyataan yang menyatakan visi dan misi dapat dicapai apabila ada komitmen yang tinggi dari Pegawai, jumlah yang setuju tersebut adalah 52 orang atau 94,5%

sedangkan responden yang mengatakan kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5,4%. Responden yang mengatakan setuju ketika ditanyakan alasannya berkaitan dengan komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja, adapun responden yang menjawab kurang setuju ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu

Tabel IV.21

Komitmen untuk selalu meningkatkan prestasi kerja

NO	Komitmen meningkatkan prestasi kerja	Frek	%
1	Tidak memiliki	0	0.0
2	Kurang memiliki	4	7.3
3	Cukup memiliki	30	54.5
4	Memiliki	21	38.2
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 15

Pada tabel IV.21 tersebut sebagian besar responden mengatakan memiliki komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 30 orang atau 54,5% mengatakan cukup memiliki komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja, sebanyak 21 orang atau 38,2% mengatakan memiliki komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja sedangkan sebanyak 4 orang atau 7,3% mengatakan kurang memiliki komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja. Berdasarkan pada data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 51 orang atau 92,7%

mengatakan memiliki komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja, ketika ditanyakan alasannya antara lain dipengaruhi keinginan untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mewujudkan visi dan misi organisasi. Adapun responden yang menjawab kurang memiliki komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja yaitu sejumlah 4 orang atau 7,3% ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

**Tabel IV.22**  
**Komitmen untuk selalu meningkatkan produktivitas kerja**

No	Komitmen meningkatkan produktivitas kerja	Frek	%
1	Tidak memiliki	0	0.0
2	Kurang memiliki	4	7.3
3	Cukup memiliki	29	52.7
4	Memiliki	22	40.0
	Total	55	100.0

**Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 16**

Berdasarkan tabel IV.22 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup memiliki komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja, hal itu dapat dilihat dari 55 orang responden yang diteliti sebanyak 29 orang menjawab cukup memiliki komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja, sebanyak 22 orang atau 40,0% menjawab memiliki komitmen untuk selalu meningkatkan produktivitas kerja selebihnya sebanyak 4 orang atau 7,3% menjawab kurang memiliki

komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 51 orang atau 92,7% menjawab memiliki komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja, ketika ditanyakan alasannya berkaitan dengan ketersediaan anggaran dalam melaksanakan kegiatan. Adapun sebanyak 4 orang atau 7,3% menjawab kurang memiliki komitmen untuk meningkatkan produktivitas kerja ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

Berdasarkan analisis pada tabel tunggal masing-masing variabel, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dapat dilihat pada gambaran tabel dibawah ini :

**Tabel IV.23**

**Efektivitas Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara**

No	Efektivitas Pegawai	Frek	%
1	Tidak efektif	12	21.8
2	Kurang efektif	27	49.1
3	Cukup efektif	10	18.2
4	Efektive	6	10.9
	Total	55	100.0

**Sumber : jawaban dari variabel Y**

Berdasarkan pada tabel IV.48 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara adalah kurang efektif, hal tersebut dapat dilihat dari

55 responden yang diteliti sebanyak 27 orang atau 49,1% menjawab kurang efektif, sebanyak 12 orang atau 21,8% menjawab tidak efektif, sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab cukup efektif, selebihnya sebanyak 6 orang atau 10,9% menjawab efektif. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebanyak 39 orang atau 80,9% menjawab kurang efektif terhadap kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

#### 4 . PENEMPATAN ORANG PADA STRUKTUR

Tabel IV. 24  
Kebebasan mengemukakan pendapat dalam melaksanakan tugas pelayanan

NO	Kebebasan mengemukakan pendapat dalam melaksanakan tugas	Frek	%
1	Tidak bebas	17	30.9
2	Kurang bebas	22	40.0
3	Cukup bebas	7	12.7
4	Bebas	9	16.4
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 17

Pada tabel IV.24 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden kurang bebas dalam mengemukakan pendapat pada saat melaksanakan tugas pelayanan, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 22 orang atau 40,0% menjawab kurang bebas dalam mengemukakan pendapat pada saat melaksanakan tugas,

sebanyak 17 orang atau 30,95 menjawab tidak bebas dalam mengemukakan pendapat saat melaksanakan tugas pelayanan, sebanyak 7 orang atau 12,7% menjawab cukup bebas selebihnya sebanyak 9 orang atau 16,4% menjawab bebas dalam mengemukakan pendapat pada saat melaksanakan tugas pelayanan. Dari data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 39 orang atau 70,9% menjawab tidak bebas dalam mengemukakan pendapat pada saat melaksanakan tugas pelayanan , ketika ditanyakan alasannya berkaitan dengan tidak bebasnya berinovasi dalam melaksanakan tugas. Adapun sebanyak 16 responden atau 29,1% menjawab cukup bebas dalam mengemukakan pendapat pada saat melaksanakan tugas pelayanan ketika ditanyakan alasannya berkaitan dengan komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja.

Tabel IV.25  
Kepuasan dalam memberi tugas pelayanan terhadap Pimpinan

NO	Kepuasan dalam memberi tugas pelayanan	Frek	%
1	Tidak puas	1	1.8
2	Kurang puas	30	54.5
3	Cukup puas	18	32.7
4	Memuaskan	6	10.9
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 18

Pada tabel IV.25 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan kurang puas terhadap pelaksanaan tugas pelayanan kepada Pimpinan, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 30 orang atau 54,5% menjawab kurang puas terhadap tugas pelayanan yang diberikan kepada Pimpinan, sebanyak 18 orang atau 32,7% menjawab cukup puas dalam memberikan tugas pelayanan kepada Pimpinan, sebanyak 6 orang menjawab memuaskan dalam memberikan pelayanan kepada Pimpinan sedangkan sebanyak 1 orang atau 1,8% menjawab tidak puas dalam memberikan pelayanan kepada Pimpinan. Berdasarkan pada data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 31 orang atau 56,3% menyatakan kurang puas dalam memberikan pelayanan kepada Pimpinan, sedangkan sebanyak 24 orang atau 43,6% menjawab cukup puas dalam memberikan pelayanan kepada Pimpinan. Adapun responden yang menyatakan kurang puas dalam memberikan pelayanan pada Pimpinan ketika ditanyakan alasannya menjawab karena ketidak adanya kebebasan dalam menggunakan anggaran untuk kegiatan, responden yang menjawab cukup puas dalam memberikan pelayanan kepada Pimpinan ketika ditanyakan menjawab tidak tahu.



Tabel IV.26  
Perasaan puas dalam melaksanakan tugas pelayanan terhadap unit kerja

NO	Kepuasan dalam memberikan pelayanan kepada unit kerja	Frek	%
1	Tidak puas	1	1.8
2	Kurang puas	23	41.8
3	Cukup puas	24	43.6
4	Puas	7	12.7
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 19

Berdasarkan pada tabel IV.26 tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan cukup puas terhadap pelayanan yang diberikan pada unit kerja, hal itu dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 24 orang atau 43,6% menyatakan cukup puas dalam memberikan pelayanan kepada unit kerjanya, sebanyak 23 orang menyatakan kurang puas dalam memberikan pelayanan kepada unit kerjanya, sebanyak 7 orang atau 12,7% menyatakan puas dalam memberikan pelayanan kepada unit kerjanya sedangkan selebihnya sebanyak 1 orang atau 1,8% menyatakan tidak puas dalam memberikan pelayanan kepada unit kerjanya. Dari gambnaran tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 31 orang atau 56,3% menyatakan cukup puas dalam memberikan pelayanan kepada unit kerjanya sedangkan sebanyak 24 orang atau 43,7% menyatakan kurang puas dalam memberikan pelayanan kepada unit kerjanya. Ketika ditanyakan alasannya responden yang menyatakan

kurang puas dalam memberikan pelayanan kepada unit kerjanya menjawab bahwa tugas yang dilakukan kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, adapun responden yang menyatakan cukup puas dalam memberikan pelayanan kepada unit kerjanya ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

Tabel IV.27  
Perasaan puas dalam melaksanakan tugas pelayanan terhadap masyarakat

NO	Kepuasan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat	Frek	%
1	Tidak puas	1	1.8
2	Kurang puas	15	27.3
3	Cukup puas	29	52.7
4	Puas	10	18.2
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 20

Pada tabel IV.27 tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menyatakan cukup puas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, hal itu dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 29 orang atau 52,7% menjawab cukup puas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sebanyak 15 orang atau 27,3% menjawab kurang puas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab puas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat adapun selebihnya sebanyak

1 orang atau 1,8% menjawab tidak puas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari gambaran tersebut dapat dianalisa bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 39 orang atau 70,9% menjawab cukup puas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sedangkan sejumlah 16 orang atau 29,1% menjawab kurang puas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ketika ditanyakan alasannya terhadap responden yang menjawab kurang puas karena tidak adanya kebebasan dalam menggunakan anggaran kegiatan, sedang ketika ditanyakan alasannya terhadap responden yang menjawab cukup puas karena ketersediaannya anggaran untuk melaksanakan kegiatan.

Tabel IV.28  
Ketersediaan anggaran untuk melaksanakan kegiatan

NO	Ketersediaan anggaran	Frek	%
1	Tidak tersedia	2	3.6
2	Kurang tersedia	20	36.4
3	Cukup tersedia	23	41.8
4	Tersedia	10	18.2
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 21

Memperhatikan IV.28 tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup tersedia anggaran untuk melaksanakan kegiatan, hal itu dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak

23 orang atau 41,8% menjawab cukup tersedia anggaran yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan, sebanyak 20 orang atau 36,4% menjawab kurang tersedia anggaran untuk melaksanakan kegiatan, sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab tersedia anggaran untuk melaksanakan kegiatan, selebihnya sebanyak 2 orang atau 3,6% menjawab tidak tersedia anggaran untuk melaksanakan kegiatan. Berdasarkan pada tabel tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sejumlah 33 orang atau 60,0% menjawab cukup tersedia anggaran yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan, sedangkan sejumlah responden responden yaitu 22 orang atau 40,0% menjawab kurang tersedia anggaran yang digunakan untuk melaksanakan kegiatan. Ketika ditanyakan alasannya terhadap responden yang menjawab cukup tersedianya anggaran untuk melaksanakan kegiatan hal tersebut berkaitan dengan besarnya volume kerja yang dilaksanakan. Adapun responden yang menjawab kurang tersedianya anggaran untuk melaksanakan kegiatan menjawab tidak tahu.

Tabel IV.29  
Kebebasan dalam menggunakan anggaran kegiatan

NO	Kebebasan menggunakan anggaran	Frek	%
1	Tidak bebas	30	54.5
2	Kurang bebas	10	18.2
3	Cukup bebas	8	14.5
4	Bebas	7	12.7
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 22

Pada tabel IV.29 tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang bebas dalam menggunakan anggaran untuk kegiatan, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 30 orang atau 54,5% menjawab tidak bebas dalam menggunakan anggaran untuk melaksanakan kegiatan, sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab kurang bebas dalam menggunakan anggaran untuk melaksanakan kegiatan, sebanyak 8 orang atau 14,5% menjawab cukup bebas dalam menggunakan anggaran untuk melaksanakan kegiatan, selebihnya sebanyak 7 orang atau 12,7% menjawab bebas dalam menggunakan anggaran untuk melaksanakan kegiatan. Dari gambaran tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 40 orang atau 72,7% menjawab kurang bebas dalam menggunakan anggaran untuk melaksanakan kegiatan, sedangkan sebanyak 15 orang atau 27,3% menjawab cukup bebas dalam menggunakan anggaran untuk

melaksanakan kegiatan. Ketika ditanyakan alasannya kepada responden yang menjawab kurang bebas dalam menggunakan anggaran jawabannya adalah tidak konsistennya rencana kegiatan/ program yang akan dilaksanakan. Adapun responden yang menjawab bebas dalam menggunakan anggaran ketika ditanyakan alasannya menjawab karena tersedianya anggaran.

Tabel IV.30  
Kesesuaian anggaran dengan rencana kegiatan

NO	Kesesuaian anggaran dengan kegiatan	Frek	%
1	Tidak sesuai	2	3.6
2	Kurang sesuai	29	52.7
3	Cukup sesuai	12	21.8
4	Sesuai	12	21.8
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 23

Pada tabel IV.30 tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang sesuai antara anggaran dengan rencana kegiatan, hal itu dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 29 orang atau 52,7% menjawab kurang sesuai antara anggaran dengan rencana kegiatan yang akan dilakukan, sebanyak 12 orang atau 21,8% masing-masing menjawab cukup sesuai dan sesuai antara anggaran dengan rencana kegiatan yang akan dilakukan, selebihnya sebanyak 2

orang atau 3,6% menjawab tidak sesuai antara anggaran dengan rencana kegiatan yang akan dilakukan. Berdasarkan pada tabel tersebut maka dapat dianalisa bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 31 orang atau 56,3% menjawab kurang sesuai antara anggaran dengan rencana kegiatan yang akan dilakukan sedangkan sebanyak 24 orang atau 43,7% menjawab cukup sesuai antara anggaran dengan rencana kegiatan yang akan dilakukan. Responden yang menjawab kurang sesuai tersebut ketika ditanyakan alasannya menjawab karena tidak bebasnya menggunakan anggaran untuk kegiatan, sedangkan responden yang menjawab cukup sesuai antara anggaran dengan rencana kegiatan yang akan dilakukan ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak ta

Tabel IV.31  
Kesesuaian penggunaan anggaran kegiatan dengan hasil yang telah ditetapkan

NO	Kesesuaian penggunaan anggaran dengan hasil	Frek	%
1	Tidak sesuai	0	0.0
2	Kurang sesuai	29	52.7
3	Cukup sesuai	16	29.1
4	Sesuai	10	18.2
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 24

Memperhatikan tabel IV.31 tersebut maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang sesuai antara penggunaan

anggaran kegiatan dengan hasil yang telah dicapai, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 29 orang atau 52,75 menjawab kurang sesuai antara penggunaan anggaran kegiatan dengan hasil yang telah dicapai, sebanyak 16 orang atau 29,1% menjawab cukup sesuai antara penggunaan anggaran kegiatan dengan hasil yang telah dicapai, sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab sesuai antara penggunaan anggaran kegiatan dengan hasil yang telah dicapai. Berdasarkan pada data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu 29 orang atau 52,7% menjawab kurang sesuai antara penggunaan anggaran kegiatan dengan hasil yang telah dicapai, ketika ditanyakan alasannya menjawab karena kurang bebasnya melaksanakan program kerja sesuai dengan kreatifitas Pegawai. Sedangkan responden sebanyak 25 orang atau 47,3% menjawab cukup sesuai antara penggunaan anggaran kegiatan dengan hasil yang telah dicapai, ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

Tabel IV.32  
Kebebasan berinovasi dalam melaksanakan tugas

NO	Kebebasan dalam melaksanakan tugas	Frek	%
1	Tidak bebas	18	32.7
2	Kurang bebas	20	36.4
3	Cukup bebas	8	14.5
4	Bebas	9	16.4
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 25



Pada tabel IV.32 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang bebas untuk berinovasi didalam melaksanakan tugas, hal itu dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 20 orang atau 36,4% menjawab kurang bebas berinovasi didalam melaksanakan tugas, sebanyak 18 orang atau 32,7% menjawab tidak bebas berinovasi didalam melaksanakan tugas, sebanyak 9 orang atau 16,4% menjawab bebas berinovasi didalam melaksanakan tugas, selebihnya sebanyak 8 orang atau 14,5% menjawab cukup bebas berinovasi didalam melaksanakan tugas. Dari data tersebut diatas maka dapat disimpulkan sebagian besar responden yaitu sebanyak 38 orang atau 69,1% menjawab kurang bebas berinovasi didalam melaksanakan tugas ketika ditanyakan alasannya menjawab karena tidak bebasnya didalam menggunakan anggaran untuk melaksanakan kegiatan. Sedangkan sebanyak 17 orang atau 30,9% menjawab cukup bebas berinovasi didalam melaksanakan tugas ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

Tabel IV.33  
Kebebasan dalam menyusun program kerja

NO	Kebebasan menyusun program kerja	Frek	%
1	Tidak bebas	29	52.7
2	Kurang bebas	12	21.8
3	Cukup bebas	1	1.8
4	Bebas	13	23.6
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuesioner no. 26

Memperhatikan tabel IV.33 tersebut maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang bebas dalam menyusun program kerja, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 29 orang atau 52,7% menjawab tidak bebas dalam menyusun program kerja, sebanyak 12 orang atau 21,8% menjawab kurang bebas dalam menyusun program kerja, sebanyak 13 orang atau 23,6% menjawab bebas dalam menyusun program kerja, selebihnya sebanyak 1 orang atau 1,8% menjawab cukup bebas dalam menyusun program kerja. Berdasarkan pada tabel tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sejumlah 41 orang atau 74,5% menjawab kurang bebas dalam menyusun program kerja, ketika ditanyakan alasannya menjawab karena kurang adanya kebebasan dalam mengemukakan pendapat. Sedangkan sebanyak 14 orang atau 25,5% menjawab cukup bebas dalam menyusun program kerja, ketika

ditanyakan alasannya karena adanya komitmen yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja

Tabel IV.34  
Kebebasan melaksanakan program kerja yang sesuai dengan kreativitas

NO	Kebebasan melaksanakan program kerja sesuai kreativitas	Frek	%
1	Tidak bebas	23	41.8
2	Kurang bebas	14	25.5
3	Cukup bebas	10	18.2
4	Bebas	8	14.5
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 27

Pada tabel IV.34 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang bebas didalam melaksanakan program kerja yang sesuai dengan kreativitasnya hal itu dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 23 orang atau 41,8% menjawab tidak bebas didalam melaksanakan program kerja yang sesuai dengan kreativitasnya, sebanyak 14 orang atau 25,5% menjawab kurang bebas didalam melaksanakan program kerja yang sesuai dengan kreativitasnya, sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab cukup bebas didalam melaksanakan program kerja sesuai dengan kreativitasnya, selebihnya sebanyak 8 orang atau 14,5% menjawab bebas didalam melaksanakan program kerja sesuai dengan kreativitasnya. Berdasarkan pada tabel tersebut sebagian besar responden yaitu sebanyak 37 orang atau 67,3% menjawab kurang bebas didalam melaksanakan program kerjanya sesuai

dengan kreativitasnya, ketika ditanyakan alasannya jawabannya adalah karena tidak adanya kebebasan berinovasi didalam melaksanakan tugas. Sedangkan sebanyak 18 orang atau 32,7% menjawab cukup bebas didalam melaksanakan program kerja sesuai dengankreativitasnya, ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

Tabel IV.35  
Kebebasan dalam menggunakan anggaran sesuai program kerja

NO	Kebebasan penggunaan anggaran sesuai program kerja	Frek	%
1	Tidak bebas	30	54.5
2	Kurang bebas	11	20.0
3	Cukup bebas	8	14.5
4	Bebas	6	10.9
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 28

Berdasarkan pada tabel IV.35 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang bebas didalam menggunakan anggaran untuk melaksanakan kegiatan, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 30 orang atau 54,5% menjawab tidak bebas didalam menggunakan anggaran sesuai program kerja, sebanyak 11 orang atau 20,0% menjawab kurang bebas didalam menggunakan anggaran sesuai program kerja, sebanyak 8 orang atau 14,5% menjawab cukup bebas didalam menggunakan anggaran sesuai program kerja, selebihnya 6 orang atau 10,9% menjawab bebas didalam menggunakan anggaran sesuai program kerja.

Dari gambaran data pada tabel tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sejumlah 41 orang atau 74,5% menjawab kurang bebas didalam menggunakan anggaran sesuai program kerja, ketika ditanyakan alasannya jawabnya kurang adanya kebebasan didalam melaksanakan program kerja sesuai dengan kreativitas. Sejumlah 14 orang atau 25,5% menjawab cukup bebas didalam menggunakan anggaran sesuai dengan program kerja, ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu.

Berdasarkan analisis pada masing masing variabel maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh antara penempatan orang dalam struktur dengan efektivitas kerja dapat dilihat dari gambaran tabel di bawah ini :

Tabel IV.36

**Penempatan orang pada struktur Organisasi Setda Jepara**

No	Penempatan orang pada struktur organisasi	Frek	%
1	Tidak sesuai	28	50.9
2	Kurang sesuai	10	18.2
3	Cukup sesuai	10	18.2
4	Sesuai	7	12.7
	<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100.0</b>

**Sumber : jawaban dari variabel X1**

Pada tabel IV.36 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab tidak sesuai terhadap penempatan orang pada

struktur organisasi Setda Jepara, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 28 orang atau 50,9% menjawab tidak sesuai terhadap penempatan orang pada struktur organisasi, sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab kurang sesuai terhadap penempatan orang pada stuktur organisasi, serta sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab cukup sesuai terhadap penempatan orang pada struktur organisasi, selebihnya sebanyak 7 orang atau 12,7% menjawab sesuai terhadap penempatan orang pada struktur organisasi. Berdasarkan data pada tabel tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 38 orang atau 69,1% menjawab kurang sesuai pada penempatan orang pada struktur organisasi.

## 5. PEMBAGIAN KERJA

Tabel IV.37  
Perbandingan tingkat kesibukan diantara unit kerja

NO	Perbandingan tingkat kesibukan	Frek	%
1	Tidak sibuk	1	1.8
2	Kurang sibuk	19	34.5
3	Cukup sibuk	28	50.9
4	Sibuk	7	12.7
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 29

Pada tabel IV.37 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup sibuk bila dibandingkan diantara unit kerja lainnya, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 28 orang atau 50,9% menjawab cukup sibuk bila dibandingkan unit kerja lainnya, sebanyak 19 orang atau 34,5% menjawab kurang sibuk bila dibandingkan dengan unit kerja lainnya, sebanyak 7 orang atau 12,7% menjawab sibuk bila dibandingkan unit kerja lainnya serta selebihnya sebanyak 1 orang atau 1,8% menjawab tidak sibuk bila dibandingkan dengan unit kerja lainnya. Berdasarkan pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebanyak 20 orang atau 36,3% menjawab kurang sibuk bila dibandingkan dengan unit kerja yang lain, ketika ditanyakan alasannya menjawab bahwa pekerjaan yang dilaksanakan kurang sesuai dengan latar belakang pendidikannya, sedangkan sebanyak 35 responden atau 63,7% menjawab cukup sibuk bila dibandingkan dengan unit kerja yang lain, ketika ditanyakan alasannya menjawab untuk meningkatkan prestasi kerja .

Tabel IV.38

Sikap atas pernyataan bahwa ada suatu unit kerja yang kegiatannya sedikit serta anggotanya sedikit akan memiliki waktu luang yang banyak pada jam-jam sibuk

NO	Perbandingan antara kegiatan dan pegawai dengan waktu luang pada saat jam sibuk	Frek	%
1	Tidak setuju	9	16.4
2	Kurang setuju	23	41.8
3	Cukup setuju	11	20.0
4	Setuju	12	21.8
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 30

Memperhatikan tabel IV.38 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang setuju terhadap pernyataan bahwa unit kerja yang kegiatannya sedikit dan pegawainya sedikit memiliki waktu luang yang banyak pada saat jam sibuk, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 23 orang atau 42,8% menjawab kurang setuju terhadap pernyataan yang menyatakan bahwa unit kerja yang kegiatannya sedikit dan pegawainya sedikit akan memiliki waktu luang yang banyak pada saat jam sibuk, sebanyak 12 orang menjawab setuju terhadap pernyataan yang menyatakan bahwa unit kerja yang kegiatannya sedikit dan pegawainya sedikit akan memiliki waktu luang yang banyak pada saat jam sibuk, sebanyak 11 orang atau 20,0% menjawab cukup setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa unit kerja yang kegiatannya sedikit dan pegawainya sedikit akan memiliki waktu luang yang banyak pada saat jam sibuk, selebihnya 9



orang atau 16,4% menjawab tidak setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa unit kerja yang kegiatannya sedikit dan pegawainya sedikit akan memiliki waktu luang yang banyak pada saat jam sibuk. Berdasarkan data pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebanyak 32 orang atau 58,2% menjawab kurang setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa unit kerja yang kegiatannya sedikit dan pegawainya sedikit akan memiliki waktu luang yang banyak pada saat jam sibuk, ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu. Adapun sebanyak 23 orang atau 41,8% menjawab cukup setuju terhadap pernyataan yang menyatakan bahwa unit kerja yang kegiatannya dan pegawainya sedikit akan memiliki waktu luang yang banyak, ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu

Tabel IV.39  
Kesesuaian jumlah pegawai dengan volume kerja

NO	Perbandingan jumlah pegawai dengan volume kerja	Frek	%
1	Tidak sesuai	5	9.1
2	Kurang sesuai	18	32.7
3	Cukup sesuai	23	41.8
4	Sesuai	9	16.4
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 31

Pada tabel IV.39 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup sesuai antara jumlah pegawai dengan

volume kerja, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 23 orang atau 41,8% menjawab cukup sesuai antara jumlah pegawai dengan volume kerja, sebanyak 18 orang atau 32,7% menjawab kurang sesuai antara jumlah pegawai dengan volume kerja, sebanyak 9 orang atau 16,4% menjawab sesuai antara jumlah pegawai dengan volume kerja, selebihnya sebanyak 5 orang atau 9,1% menjawab tidak sesuai antara jumlah pegawai dengan volume kerja. Dari gambaran tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 32 orang atau 58,2% menjawab cukup sesuai antara jumlah pegawai dengan volume kerja, ketika ditanyakan alasannya menjawab tidak tahu, sedangkan sebanyak 23 orang atau 41,8% menjawab kurang sesuai antara jumlah pegawai dengan volume kerja, ketika ditanyakan alasannya menjawab belum adanya uraian tugas yang jelas.

Tabel IV.40  
Pertambahan pekerjaan selalu diikuti dengan pertambahan personil

NO	Perbandingan antara pekerjaan dengan personil	Frek	%
1	Tidak selalu	41	74.5
2	Kadang-kadang	11	20.0
3	Jarang	3	5.5
4	Selalu	0	0.0
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 32

Berdasarkan pada tabel IV.40 diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab tidak selalu dan kadang-kadang terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa penambahan pekerjaan selalu diikuti dengan penambahan personil, hal itu dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 41 orang atau 74,5% menjawab tidak selalu terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa penambahan pekerjaan selalu diikuti dengan penambahan personil, sebanyak 11 orang atau 20,0% menjawab kadang-kadang terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa penambahan pekerjaan selalu diikuti dengan penambahan personil, sedangkan 3 orang atau 5,5% menjawab jarang terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa penambahan pekerjaan selalu diikuti dengan penambahan personil. Dari data tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yautu sebanyak 52 orang atau 94,5% menjawab tidak selalu dan kadang-kadang terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa penambahan pekerjaan selalu diikuti dengan penambahan personil, ketika ditanyakan alsannya menjawab tidak tahu

**Tabel IV.41**  
**Sikap bahwa pelaksanaan pekerjaan ada jenjang dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pada struktur**

NO	Jenjang menyelesaikan pekerjaan berdasarkan struktur	Frek	%
1	Tidak setuju	4	7.3
2	Kurang setuju	27	49.1
3	Cukup setuju	8	14.5
4	Setuju	16	29.1
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 33

Berdasarkan pada tabel IV.41 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ada jenjang dalam menyelesaikannya berdasarkan pada struktur, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 27 orang atau 49,1 % menjawab kurang setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ada jenjang dalam menyelesaikannya berdasarkan pada struktur, sebanyak 16 orang atau 29,1 % menjawab setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ada jenjang dalam menyelesaikannya berdasarkan pada struktur, sebanyak 8 orang atau 14,5 % menjawab cukup setuju terhadap pernyataan yang mrngatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ada jenjang dalam menyelesaikan pekerjaan berdasarkan pada struktur, sebanyak 4 orang atau 7,3 % menjawab tidak setuju terhadap pernyataan yang

mengatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ada jenjang dalam menyelesaikannya berdasarkan struktur . Berdasarkan data pada tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 31 orang atau 56,4 % menjawab kurang setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ada jenjang dalam menyelesaikannya berdasarkan struktur, ketika ditanyakan alasannya menjawab karena beban kerja yang cukup besar

Tabel IV.42  
Sikap adanya urutan pelaksanaan pekerjaan yang baku sesuai ketentuan yang berlaku

NO	Prosedur penyelesaian pekerjaan berdasarkan ketentuan yang berlaku	Frek	%
1	Tidak setuju	3	5.5
2	Kurang setuju	23	41.8
3	Cukup setuju	11	20.0
4	Setuju	18	32.7
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 34

Pada tabel IV.42 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup setuju terhadap pernyataan yang mengatakan untuk melaksanakan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang berlaku, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 18 orang atau 32,7% menjawab setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa penyelesaian pekerjaan berdasarkan urutan

yang baku, sebanyak 11 orang atau 20,0% menjawab cukup setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa urutan pelaksanaan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang baku, sebanyak 23 orang atau 41,8% menjawab kurang setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan berdasarkan urutan ketentuan yang baku, sedangkan sebanyak 3 orang atau 5,5% menjawab tidak setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa urutan pelaksanaan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang baku. Dari data tabel tersebut dapat disimpulkan sebagian besar responden yaitu 29 orang atau 52,7% menjawab cukup setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa urutan pelaksanaan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang baku, ketika ditanyakan alasannya tidak tahu, sedangkan sebanyak 26 orang atau 47,3% menjawab kurang setuju terhadap pernyataan yang mengatakan bahwa urutan pelaksanaan pekerjaan berdasarkan ketentuan yang baku ketika ditanyakan alasannya sangat beragam diantaranya adalah kesibukan unit kerja yang beban tugasnya besar.

Berdasar analisis pada tabel masing masing variabel maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh pembagian kerja terhadap efektivitas kerja dapat dilihat pada gambaran tabel dibawah ini :

Tabel IV.43

**Pembagian kerja pada organisasi Setda Jepara**

No	Pembagian kerja	Frek	%
1	Tidak baik	8	14.5
2	Kurang baik	23	41.8
3	Cukup baik	12	21.8
4	Baik	12	21.8
	Total	55	100.0

**Sumber : jawaban dari variabel X2**

Memperhatikan tabel IV.43 diatas, maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang baik pembagian kerja pada organisasi Setda Jepara, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 23 orang atau 41,8% menjawab kurang baik pembagian kerja pada organisasi Setda Jepara, sebanyak 12 orang atau 21,8% masing-masing menjawab cukup baik dan baik terhadap pembagian kerja pada organisasi Setda Jepara, sedangkan selebihnya 8 orang atau 14,5% menjawab tidak baik terhadap pembagian kerja pada Setda Jepara. Dari data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 31 orang atau 56,3% menjawab kurang baik terhadap pembagian kerja pada organisasi Setda Jepar

## 6. MOTIVASI KERJA

Tabel IV.44

Kekuatan keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan sehari-hari dilingkungan kerja

NO	Keinginan untuk bekerja yang baik	Frek	%
1	Tidak kuat	1	1.8
2	Kurang kuat	8	14.5
3	Cukup kuat	26	47.3
4	Kuat	20	36.4
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 35

Berdasarkan pada tabel IV.44 dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup kuat keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan sehari-hari dilingkungan kerjanya, hal itu dapat dilihat dari 55 responden sebanyak 26 orang atau 47,3% menjawab cukup kuat keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan kerjanya, sebanyak 20 orang atau 36,4% menjawab kuat terhadap keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan kerjanya, sebanyak 9 orang atau 16,3% menjawab kurang kuat terhadap keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungan kerjanya. Berdasarkan pada data tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 46 orang atau 83,7% menjawab cukup kuat terhadap keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam melaksanakan



pekerjaan dilingkungan kerjanya, sedangkan sebanyak 9 orang menjawab kurang puas terhadap keinginan untuk melakukan yang terbaik dalam melaksanakan pekerjaan di lingkungannya. Ketika ditanyakan alasannya terhadap responden yang menjawab cukup kuat menjawab adanya komitmen untuk meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas kerja

Tabel IV.45  
Keoptimalan dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki

NO	Optimalisasi penggunaan kemampuan	Frek	%
1	Tidak optimal	0	0.0
2	Kurang optimal	9	16.4
3	Cukup optimal	33	60.0
4	Optimal	13	23.6
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 36

Pada tabel IV.45 tersebut dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup optimal dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki, hal itu dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 33 orang atau 60,0% menjawab cukup optimal dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki, sebanyak 13 orang 23,6% menjawab optimal dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki, selebihnya sebanyak 9 orang atau 16,4% menjawab kurang optimal dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki. Dari gambaran tersebut maka dapat

disimpulkan bahwa sebanyak 46 orang atau 83,6% menjawab cukup optimal dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki, ketika ditanyakan alasannya menjawab adanya komitmen yang tinggi untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Tabel IV.46  
Kepercayaan dalam berinteraksi dengan rekan-rekan sekantor

NO	Tingkat kepercayaan dalam berinteraksi	Frek	%
1	Tidak percaya diri	0	0,0
2	Kurang percaya diri	13	23.6
3	Cukup percaya diri	29	52.7
4	Percaya diri	13	23.6
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 37

Memperhatikan tabel IV.46 diatas maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup percaya diri dalam berinteraksi dengan rekan-rekan sekantor, hal itu dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 29 orang atau 52,7% menjawab cukup percaya diri dalam berinteraksi dengan rekan-rekan sekantor, sebanyak 13 orang atau 23,6% menjawab percaya diri dalam berinteraksi dengan rekan-rekan sekantor, selebihnya sebanyak 13 orang atau 23,6% menjawab kurang percaya diri dalam berinteraksi dengan rekan-rekan sekantor. Dari data tabel tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup percaya diri yaitu sebanyak

42 orang atau 66,3%, sedangkan sebanyak 13 orang atau 23,6% menjawab kurang percaya diri

Tabel IV.47  
Penghargaan dalam pergaulan di kantor

NO	Penghargaan dalam pergaulan di kantor	Frek	%
1	Tidak dihargai	0	0.0
2	Kurang dihargai	1	1.8
3	Cukup dihargai	43	78.2
4	Dihargai	11	20.0
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 38

Bedasarkan pada tabel IV.47tersebut maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup dihargai didalam pergaulan di kantor, hal itu dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 43 orang atau 78,2% menjawab cukup dihargai dalam pergaulan di kantor, sebanyak 11 orang atau 20,0% menjawab dihargai dalam pergaulan di kantor, selebihnya sebanyak 1 orang atau 1,8% menjawab kurang dihargai dalam pergaulan dikantor. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 54 orang atau 98,2% menjawab cukup dihargai, sedangkan selebihnya sebanyak 1 orang atau 1,8% menjawab kurang dihargai.

Tabel IV.48  
Keikut sertaan bertanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan

NO	Keinginan bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaan	Frek	%
1	Tidak bertanggung jawab	11	20.0
2	Kurang bertanggung jawab	16	29.1
3	Cukup bertanggung jawab	15	27.3
4	Bertanggung jawab	13	23.6
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 39

Berdasarkan pada tabel IV.48 maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab cukup bertanggungjawab dalam penyelesaian pekerjaan, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 15 orang atau 27,3% menjawab cukup bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 13 orang atau 23,6% menjawab bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 16 orang atau 29,1% menjawab kurang bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, selebihnya sebanyak 11 orang atau 20,0% menjawab tidak bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan pada data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 28 orang atau 50,9% menjawab cukup bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, ketika ditanyakan alasannya menjawab usaha untuk meningkatkan mutu pekerjaan

**Tabel IV.49**  
**Pendapat tentang penghasilan yang diterima**

NO	Jumlah penghasilan yang diterima	Frek	%
1	Tidak memadai	19	34.5
2	Kurang memadai	21	38.2
3	Cukup memadai	12	21.8
4	Memadai	3	5.5
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 40

Pada tabel IV.49 tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang memadai terhadap penghasilan yang diterimanya, hal itu dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 21 orang atau 38,2% menjawab kurang memadai penghasilan yang diterimanya, sebanyak 19 orang atau 34,5% menjawab tidak memadai penghasilan yang diterimanya, sebanyak 12 orang atau 21,8% menjawab cukup memadai penghasilan yang diterimanya, selebihnya sebanyak 3 orang atau 5,5% menjawab memadai penghasilan yang diterimanya. Berdasarkan pada tabel tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 40 orang atau 72,7% menjawab kurang memadai penghasilan yang diterimanya, ketika ditanyakan alasannya menjawab karena kurang mempunya menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan.

Tabel IV.50  
Kepuasan terhadap penghasilan yang diterima selama ini

NO	Kepuasan terhadap penghasilan yang diterima	Frek	%
1	Tidak memuaskan	21	38.2
2	Kurang memuaskan	20	36.4
3	Cukup memuaskan	13	23.6
4	Memuaskan	1	1.8
	Total	55	100.0

Sumber : Jawaban responden dari kuest no. 41

Berdasarkan pada tabel IV.50 diatas maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab kurang memuaskan terhadap penghasilan yang diterima nya, hal tersebut dapat diketahui dari 55 responden yang diteliti sebanyak 21 orang atau 38,2% menjawab tidak memuaskan terhadap penghasilan yang diterimanya, sebanyak 20 orang atau 36,4% menjawab kurang memuaskan terhadap penghasilan yang diterimanya, sebanyak 13 orang atau 23,6% menjawab cukup memuaskan terhadap penghasilan yang diterimanya, selebihnya sebanyak 1 orang atau 1,8% menjawab memuaskan terhadap penghasilan yang diterimanya. Dari data tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 41 orang atau 74,6% menjawab kurang memuaskan terhadap penghasilan yang diterimanya, ketika ditanyakan alasannya menjawab karena kurang mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang dibebankan.

Berdasar analisis pada masing masing variabel maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap efektivitas kerja dapat dilihat pada gambaran tabel di bawah ini :

Tabel IV.51

**Motivasi kerja pegawai pada Setda Jepara**

No	Motivasi kerja pegawai	Frek	%
1	Rendah	16	29.1
2	Sedang	21	38.2
3	Cukup tinggi	4	7.3
4	Tinggi	14	25.5
	Total	55	100.0

**Sumber : jawaban dari variabel X3**

Berdasarkan pada tabel IV.51 maka dapat dijelaskan bahwa sebagian besar responden menjawab sedang terhadap motivasi kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, hal tersebut dapat dilihat dari 55 responden yang diteliti sebanyak 21 orang atau 38,2% menjawab sedang terhadap motivasi kerja pegawai, sebanyak 16 orang atau 29,1% menjawab rendah terhadap motivasi kerja pegawai, sebanyak 14 orang atau 25,5% menjawab tinggi terhadap motivasi kerja pegawai sedangkan sebanyak 4 orang atau 7,3% menjawab cukup tinggi. Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden yaitu sebanyak 37 orang atau 67,3% menjawab sedang terhadap motivasi kerja pegawai.

## 7. ANALISIS HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Tabel IV.52  
Hubungan antara Penempatan orang pada struktur dengan Efektivitas Kerja

Y \ X		TOTAL_X1 Penempatan orang pada struktur				Total
		1 Tidak sesuai	2 Kurang sesuai	3 Cukup sesuai	4 Sesuai	
TOTAL_Y Efektivitas Kerja	1 Tidak Efektive	11	1			12
		39.3%	10.0%			21.8%
	2 Kurang Efektive	16	9	2		27
		57.1%	90.0%	20.0%		49.1%
	3 Cukup Efektive	1		5	4	10
		3.6%		50.0%	57.1%	18.2%
	4 Efektive			3	3	6
				30.0%	42.9%	10.9%
Total		28	10	10	7	55
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : jawaban responden pada variabel X1 dan Y

Berdasarkan pada tabel IV.52 dapat dijelaskan bahwa hubungan antara penempatan orang pada struktur dengan efektivitas kerja yaitu sebagai berikut:



- a. Dari 28 orang atau 100% yang mengatakan tidak sesuai hubungan antara penempatan orang pada stuktur dengan efektivitas kerja, sebanyak 16 orang atau 57,1% menjawab kurang efektive, sebanyak 11 orang atau 39,3% menjawab tidak efektive, sebanyak 1 orang atau 3,6% menjawab cukup efektive sedangkan yang menjawab efektive tidak ada.
- b. Dari 10 orang atau 100% yang mengatakan kurang sesuai hubungan antara penempatan orang pada struktur dengan efektivitas kerja, sebanyak 9 orang atau 90,0% menjawab kurang efektive, sebanyak 1 orang atau 10,0% menjawab tidak efektive sedangkan responden yang menjawab cukup efektive dan efektive tidak ada.
- c. Dari 10 orang atau 100% yang mengatakan cukup sesuai hubungan antara penempatan orang pada struktur dengan efektivitas kerja , sebanyak 5 orang atau 50,05 mencawab cukup efektive, sebanyak 3 orang atau 30,0% menjawab efektive, sebanyak 2 orang atau 20,0% menjawab kurang efektive sedangkan responden yang menjawab tidak efektive tidak ada.
- d. Dari 7 orang atau 100% yang mengatakan sesuai hubungan antara penempatan orang pada struktur dengan efektivitas kerja , sebanyak 4 orang atau 57,1% menjawab cukup efektive, sebanyak 3 orang atau 42,9% menjawab efektive sedangkan responden yang menjawab kurang efektive dan tidak efektive tidak ada.

Berdasarkan pada gambaran diatas maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara penempatan orang pada struktur dengan efektivitas kerja dari 55 orang yang mengatakan tidak sesuai sebanyak 27 orang atau 49,1% menjawab kurang efektif.

Tabel. IV.53  
Hubungan antara Pembagian Kerja dengan Efektivitas Kerja

Y \ X		TOTAL_X2 Pembagian Kerja				Total
		1 Tidak baik	2 Kurang baik	3 Cukup baik	4 Baik	
TOTAL_Y Efektivitas Kerja	1 Tidak Efektive	5	6	1		12
		62.5%	26.1%	8.3%		21.8%
	2 Kurang Efektive	3	17	6	1	27
		37.5%	73.9%	50.0%	8.3%	49.1%
	3 Cukup Efektive			3	7	10
				25.0%	58.3%	18.2%
	4 Efektive			2	4	6
				16.7%	33.3%	10.9%
Total		8	23	12	12	55
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : jawaban responden pada variabel X2 dan Y

Berdasarkan pada tabel IV.53 diatas maka dapat dijelaskan bahwa hubungan antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja yaitu sebagai berikut :

- a. Dari 8 orang atau 100% yang mengatakan tidak baik hubungan antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja, sebanyak 5 orang atau 62,5% menjawab tidak efektif, sebanyak 3 orang atau 37,5% menjawab kurang efektif sedangkan responden yang menjawab cukup efektif dan efektif tidak ada.
- b. Dari 23 orang atau 100% yang mengatakan kurang baik hubungan antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja, sebanyak 17 orang atau 73,9% menjawab kurang efektif, sebanyak 6 orang 26,1% menjawab tidak efektif sedangkan yang menjawab cukup efektif dan efektif tidak ada.
- c. Dari 12 orang atau 100% yang mengatakan cukup baik hubungan antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja, sebanyak 6 orang atau 50,0% menjawab kurang efektif sebanyak 3 orang atau 25,0% menjawab cukup efektif, sebanyak 2 orang atau 16,7% menjawab efektif sedangkan sebanyak 1 orang atau 8,3% menjawab tidak efektif.
- d. Dari 12 orang atau 100% yang mengatakan baik hubungan antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja, sebanyak 7 orang atau 58,3% menjawab cukup efektif, sebanyak 4 orang atau 33,3%

menjawab efektif, sebanyak 1 orang atau 8,3% menjawab kurang efektif sedangkan yang menjawab tidak efektif tidak ada.

Berdasarkan pada data diatas maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja, dari 55 orang atau 100% yang mengatakan tidak baik sebanyak 27 orang atau 49,1% menjawab kurang efektif

Tabel IV.54  
Hubungan antara Motivasi Kerja dengan Efektivitas Kerja

Y \ X		TOTAL_X3 Motivasi Kerja				Total
		Tidak ada	2 Rendah	3 Cukup	4 Tinggi	
TOTAL_Y Efektivitas Kerja	1 Tidak Efektive	6	5	1		12
		37.5%	23.8%	25.0%		21.8%
	2 Kurang Efektive	10	15	2		27
		62.5%	71.4%	50.0%		49.1%
	3 Cukup Efektive		1		9	10
			4.8%		64.3%	18.2%
	4 Efektive			1	5	6
				25.0%	35.7%	10.9%
Total		16	21	4	14	55
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sumber : jawaban responden pada variabel X3 dan Y

Dari tabel IV.54 diatas maka dapat dijelaskan bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja yaitu sebagai berikut :

- a. Dari 16 orang atau 100% yang mengatakan tidak ada hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja sebanyak 10 orang atau 62,5% menjawab kurang efektive, sebanyak 6 orang atau 37,5% menjawab tidak efektive sedangkan responden yang menjawab cukup efektive dan efektive tidak ada.
- b. Dari 21 orang atau 100% yang mengatakan rendah hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja, sebanyak 15 orang atau 71,4% menjawab kurang efektive, sebanyak 5 orang atau 23,8% menjawab tidak efektive, sebanyak 1 orang atau 4,8% menjawab cukup efektive sedangkan yang menjawab efektive tidak ada.
- c. Dari 4 orang atau 100% yang mengatakan cukup hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja, sebanyak 2 orang atau 50,0% menjawab kurang efektive, masing-masing 1 orang atau 25,0% menjawab tidak efektive dan efektive sedangkan responden yang menjawab cukup efektive tidak ada.
- d. Dari 14 orang atau 100% yang mengatakan tinggi hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja , sebanyak 9 orang atau 64,3% menjawab cukup efektive,sebanyak 5 orang atau 35,7% menjawab

efektive sedangkan responden yang menjawab tidak efektif dan kurang efektif tidak ada.

Berdasarkan dari gambaran diatas maka dapat disimpulkan bahwa dari 55 orang atau 100% yang mengatakan bahwa hubungan antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja kurang efektif sebanyak 27 orang atau 49,1% sedangkan yang menjawab tidak efektif sebanyak 12 orang atau 21,8%, sebanyak 10 orang atau 18,2% menjawab cukup efektif selebihnya sebanyak 6 orang atau 10,9% menjawab efektif.

## B. ANALISIS HASIL PENELITIAN

Sebagaimana dijelaskan pada tujuan penelitian ini, bahwa penelitian ini untuk menguji hubungan antara variabel pembagian kerja, penempatan pada struktur dan motivasi kerja terhadap variabel efektivitas kerja pegawai. Adapun untuk membuktikan hipotesa yang penulis kemukakan, akan digunakan tehnik uji statistik dengan bantuan komputer program SPSS sebagaimana dibawah ini.

### 1. Pengujian hipotesa minor :

- a. Hubungan variabel penempatan orang dalam struktur ( X.1) dengan variabel efektivitas kerja ( Y.)

Berdasarkan perhitungan dengan SPSS , ternyata hubungan variabel penempatan orang dalam struktur (X1) dengan variabel efektivitas kerja (Y) diketahui  $r = 0,672$  setelah dilakukan uji

statistik diperoleh nilai  $Z$  hitung  $> Z$  tabel yaitu sebesar  $7,23 > 2,58$  pada taraf signifikansi 5 % dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel penempatan orang dalam struktur (  $X_1$  ) dengan variabel efektivitas kerja (  $Y$  ) mempunyai hubungan positif.

b. Hubungan variabel pembagian kerja (  $X_2$  ) dengan variabel efektivitas kerja (  $Y$  )

Untuk mengetahui hubungan antara variabel pembagian kerja (  $X_2$  ) dengan variabel efektivitas kerja (  $Y$  ), diketahui  $r = 0,665$  setelah dilakukan uji statistik Rank Kendall diperoleh nilai  $Z$  hitung sebesar 7,15 lebih besar dari  $Z$  tabel sebesar 2,58 pada taraf signifikansi 5 % dengan demikian dapat disimpulkan hubungan antara variabel pembagian kerja dengan efektivitas kerja mempunyai hubungan positif .

c. Hubungan antara variabel motivasi kerja (  $X_3$  ) dengan variabel efektivitas kerja (  $Y$  ).

Untuk mengetahui hubungan antara variabel motivasi kerja (  $X_3$  ) dengan variabel efektivitas kerja (  $Y$  ) , diketahui  $r = 0,609$  setelah dilakukan uji statistik Rank Kendall diperoleh nilai  $Z$  hitung  $> Z$  tabel yaitu  $6,55 > 2,58$  dalam taraf signifikansi sebesar 5 %, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hubungan antara

motivasi kerja dengan efektivitas kerja mempunyai hubungan positif .

Untuk mengetahui hasil uji hipotesa sebagaimana tersebut diatas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel IV.55

Uji Hepotesis Statistik

No	r	Zhitung	Z tabel	Keterangan
1	$X1.y=0,672$	7,23	2,58	$Z_o > Z_{tabel}$ , hipotesa diterima.
2	$X2.y =$ 0,665	7,17	2,58	$Z_o > Z_{tabel}$ ,hipotesa diterima .
3	$X3.y =$ 0,609	6,55	2,58	$Z_o > Z_{tabel}$ , hipotesa diterima .

Sumber : diolah dari Uji hipotesa  $X1, X2, X3$  dengan Rank Kendall.

### 3. Pengujian hipotesa mayor .

Untuk mengetahui hubungan secara bersama sama antara variabel penempatan orang dalam struktur ( $X1$ ), pembagian kerja ( $X2$ ), dan motivasi kerja ( $X3$ ) dengan efektivitas kerja ( $Y$ ) maka digunakan Koefisien Determinasi , berdasar pada pengujian



efektivitas kerja sebesar 3,80 % sehingga ada variabel lain yang lebih kuat yang mempengaruhi efektivitas kerja .

### C. DISKUSI .

Dalam penulisan ini penulis berusaha menyajikan secara lengkap mulai dari proses persiapan sampai dengan pengujian hipotesa yang merupakan analisis dari penelitian . Selanjutnya akan dijelaskan bagaimana hasil pengujian hipotesa yang didapat :

1. Hasil uji hipotesa ada hubungan positif antara penempatan orang dalam struktur dengan efektivitas kerja .

Pengujian hipotesa dengan menggunakan alat uji statistik Rank Kendall dan alat bantu SPSS diperoleh  $Z_{hitung} > Z_{tabel}$  yaitu sebesar  $7,23 > 2,58$  dengan derajat signifikansi sebesar 5 %, dengan demikian hipotesa diterima artinya hubungan antara penempatan orang dalam struktur dengan efektivitas kerja adalah positif yaitu semakin baik penempatan orang dalam struktur akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Untuk menambah semakin kuat hubungan antara penempatan orang dalam struktur dengan efektivitas kerja pegawai, maka perlu ditingkatkan upaya upaya sebagai berikut :

- a Memberi kebebasan kepada pegawai didalam mengemukakan pendapat pada saat melaksanakan tugas, sehingga muncul

suasana kerja yang penuh inisiatif diantara pegawai dalam rangka meningkatkan prestasi kerja .

b. Memberi kebebasan kepada pegawai untuk mengembangkan daya inovasi didalam melaksanakan tugas sehingga berkembang suasana penuh kreatifitas.

2. Hasil uji hipotesa antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja .

Pengujian hipotesa dengan menggunakan uji statistik Rank Kendall dan alat bantu SPSS diperoleh nilai Z hitung  $>$  Z tabel yaitu sebesar  $7,15 > 2,58$  pada derajat signifikansi sebesar 5 %, dengan demikian hipotesa diterima , artinya antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja ada hubungan positif sehingga semakin baik pembagian kerja yang dilakukan akan berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai . Adapun untuk meningkatkan hubungan antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja pegawai maka perlu diupayakan langkah langkah sebagai berikut :

- a. Penyesuaian antara jumlah pegawai dengan beban kerja dari masing-masing unit kerja di Sekretariat Daerah Jepara .
- b. Adanya sikap kepatuhan terhadap herarkhi penyelesaian tugas sesuai dengan struktur yang ada .

3. Hasil uji hipotesis ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja.

Pengujian hipotesa dengan menggunakan uji statistik Rank Kendall dan alat bantu SPSS diperoleh nilai  $Z$  hitung  $> Z$  tabel yaitu sebesar  $6,55 > 2,58$  pada derajat signifikansi 5 %, dengan demikian hipotesa diterima artinya ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja pegawai sehingga semakin kuat motivasi kerja pegawai akan berpengaruh terhadap efektivitas kerja . Sedangkan untuk meningkatkan hubungan motivasi kerja dan efektivitas kerja perlu dilakukan upaya upaya sebagai berikut :

- a. Meningkatkan sikap bertanggung jawab terhadap penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
  - b. Memberi penghasilan tambahan diluar gaji, guna meningkatkan pendapatan pegawai .
4. Hasil uji hipotesa ada hubungan positif antara penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja dengan efektivitas kerja .

Pengujian hipotesa ini menggunakan Koefisien Determinasi yaitu untuk mengetahui hubungan antara penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja dengan efektivitas kerja secara bersama sama , maka diperoleh nilai  $W = 0,195 X$

$0,195 \times 100 \% = 3,80 \%$ , dengan demikian hipotesa diterima walaupun hubungannya kecil, sehingga ada variabel yang lebih kuat yang mempengaruhi efektivitas kerja pengawai selain ketiga variabel tersebut, antara lain adalah suasana kerja , perlengkapan dan fasilitas kerja, kepemimpinan, rentang kendali dan kemampuan kerja pegawai .

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab terakhir dari penulisan tesis ini , disini akan disampaikan kesimpulan dan saran dari pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya selanjutnya juga akan disampaikan saran-saran berdasarkan hasil yang diperoleh dalam penelitian ini .

#### A. KESIMPULAN .

1. Efektivitas kerja pegawai pada Sekretarian Daerah Jepara berdasar hasil analisis yang diperoleh dari penelitian di lapangan menunjukan bahwa para pegawai kurang efektive dalam melaksanakan tugas, hal itu dapat diketahui lebih dari 70,9 % pegawai dapat dikatagorikan kurang efektive , dengan demikian perlu ada peningkatan efektivitas kerja pegawai melalui perbaikan penempatan orang dalam struktur , pembagian kerja dan motivasi kerja pegawai.

2. Hasil penelitian menunjukan bahwa penempatan orang dalam struktur pada Sekretariat Daerah Jepara dikatagorikan tidak sesuai hal itu dibuktikan dari 55 responden yang diteliti sebanyak 50,9 % dikatagorikan tidak sesuai didalam penempatan orang dalam struktur. Kemudian setelah dihitung dengan uji statistik dapat dibuktikan hubungan yang positif dan signifikan antara penempatan orang dalam struktur dengan efektivitas kerja pegawai, yaitu Z

hitung sebesar  $7,23 > Z$  tabel sebesar 2,58 dengan demikian rumusan masalahnya terjawab yaitu ada hubungan positif antara penempatan orang dalam struktur dengan efektivitas kerja pegawai .

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian kerja yang dilaksanakan pada Sekretariat Daerah Jepara kategori kurang baik, hal ini dibuktikan dari 55 responden yang diteliti sebanyak 56,3 % di kategorikan kurang baik. Kemudian setelah diadakan uji statistik diperoleh nilai  $Z$  hitung  $> Z$  tabel yaitu  $7,15 > 2,58$  dalam derajat signifikansi 5 %, dengan demikian rumusan masalah yang dikemukakan terjawab yaitu ada hubungan positif antara pembagian kerja dengan efektivitas kerja pegawai artinya semakin baik pembagian kerja yang dilakukan akan meningkatkan efektivitas kerja pegawai .

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai dikategorikan sedang hal ini dibuktikan dari 55 responden yang diteliti sebanyak 38,2 % masuk pada kategori sedang. Kemudian setelah dilakukan uji statistik diperoleh nilai  $Z$  hitung  $> Z$  tabel yaitu sebesar  $6,55 > 2,58$  pada derajat signifikansi 5 % dengan demikian rumusan masalah yang dikemukakan terjawab yaitu ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan efektivitas kerja pegawai artinya semakin kuat motivasi kerja pegawai akan meningkatkan efektivitas kerja .

5. Tiga variabel bebas yaitu penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja secara bersama sama juga ada pengaruhnya dengan efektivitas kerja pegawai . Hasil uji statistik dengan menggunakan Koefisien Determinasi diperoleh nilai W sebesar  $0,195 \times 0,195 \times 100 \% = 3,80 \%$ , dengan demikian pengaruh ketiga variabel diatas terhadap efektivitas kerja pegawai sebesar  $3,80 \%$  ( sangat kecil ) berarti ada variabel lain yang lebih kuat mempengaruhi efektivitas kerja pegawai yaitu suasana kerja ,fasilitas dan perlengkapan kerja, kepemimpinan, rentang kendali dan kemampuan kerja pegawai .

#### B. S A R A N .

1. Untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Jepara, perlu memperhatikan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan yang dilaksanakan oleh pegawai .
2. Mengingat efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Jepara dikatagorikan kurang efektive, maka perlu ada upaya untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai melalui perbaikan penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja yang lebih merata dan peningkatan motivasi kerja pegawai dengan memberikan tambahan penghasilan diluar gaji.

3. Penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja perlu dilakukan perbaikan secara terus menerus kearah yang lebih baik lagi diantaranya melalui penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikannya, pemerataan beban kerja dan pemberian penghasilan diluar gaji .
4. Bagi peneliti lain yang berminat untuk meneliti efektivitas kerja pegawai disarankan untuk meneliti lebih lanjut variabel diluar penempatan orang dalam struktur, pembagian kerja dan motivasi kerja pegawai, dengan demikian dapat ditemukan variabel variabel apa yang paling berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Gibbson, L. James, Ivancevics. M. Jhon, JR. Donnelly, H. James, 1997, *Organisasi dan Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Hadyono Pujatmoko, Benyamin Mislan, Tanti Tarigan ed, 2001, Robin, Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Konsep, Kontroversi, Aplikasi (Jilid I dan II), Prehallindo, Jakarta.
- Indrawijaya, I. Adam, 2000, *Perilaku Organisasi*, Cetakan Keenam, Sinar Biru Algensindo, Bandung.
- Koentjoroningrat, 1983, *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*, Gramedia, Jakarta.
- Noerhadi, 1983, *Rencana Penelitian Questioner*, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- P. Robins, Stephen, 1990, *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta.
- Singarimbun Masri, Efendi Sofian, 1995, *Metode Penelitian Survei*, LP3 ES, Jakarta.
- Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Steers, M. Richard, 1985, *Efektivitas organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Siagian, P. Sondang, 1955, *Teory Motivasi dan Aplikasinya*, Cetakan Kedua, Rineka Cipta, Jakarta.
- The Liang Gie, 1982, *Cara Kerja Sukses, Super Sukses*, Yogyakarta.

**Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 *tentang Pemerintahan Daerah.***

**Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 *tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.***

**Peraturan Daerah Kabupaten Jepara Nomor 12 Tahun 2000 *tentang Pembentukan Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara.***

**Keputusan Bupati Jepara Nomor 061.1/755 Tahun 2000 *tentang Nomenklatur, Jenis dan Jumlah serta Penjabaran Tugas Pokok, Fungsi dan Susunan Organisasi Sekretariat Daerah dan Sekretariat DPRD Kabupaten Jepara.***